

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها
للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة
لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

د. محسن أحمد الخيزري



الاستخبارات
التسويقية

الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات
وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

إبراهيم

دكتور/ محسن أحمد الخضيرى

بطاقة فهرسة

فهرسة أثناء النشر

إعداد/ الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخصيرى ، محسن أحمد.

الاستخبارات التسويقية : مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المرفعة لتتخذ القرار في عصر العولمة التافسية/ إعداد: محسن أحمد الخصيرى . ط ١ - القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤. ٢٦٨ ص؛ ٢٤×١٧ سم

تدمك ٦ ٢٧٧ ٣٨٣ ٩٧٧ ٩٧٨

١- التسويق

١- العنوان

٦٥٨,٨

اسم الكتاب:	الاستخبارات التسويقية
اسم المؤلف:	محسن أحمد الخصيرى
رقم الطبعة:	الأولى
السنة:	٢٠١٤
رقم الإيداع:	٢٠١٣/٨٩٧٩
الترقيم الدولي:	٦- ٢٧٧ - ٣٨٣ - ٩٧٧ - ٩٧٨
اسم الناشر:	إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنوان:	٢ اش حسين كامل سليم - الماظه - مصر الجديدة
المحافظة:	القاهرة
التليفون:	٢٤١٧٢٧٤٩
اسم الطبعة:	الدار الهندسية
العنوان:	زهراء المعادي - المنطقة الصناعية - قطعة رقم ٢٥٣، ٢٥٥، ٢٥٦،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً ۖ وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ

فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ ۚ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ ۝﴾

[الرعد: 17]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

مقدمة

تعيش منظمات الاعمال فى عالمنا المعاصر وسط اعاصير ومناخ عاصف، تجتأحة الاجواء ذات الانواء العاصفة من كل جانب، فارضة تأثيرها الطاعى على متخذ القرار، والذي تتلاطمة موجات عارمة من البيانات عن بيئة الاعمال التنافسية التى يعيش فيها، سواء كانت بيانات: اقتصادية، او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او انسانية... الخ مؤثرة فيه وبشدة، وضاغطة على واقع العمل للذى يمارسه... وهو اتخاذ القرار... والذي يتم ويحدث وسط بدائل شتى، يحتاج كل منها الى مزيد من البيانات، والتى يتم جمعها من مصادرها الاولية فى الميدان، او من مصادرها الثانوية من البيانات المكتيبة المنشورة المختلفة، والتى يتم تحليلها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة عنها، واستخراج المعلومات المؤثرة منها، وتزويد متخذ القرار بها... وهو عمل الاستخبارات التسويقية، ذلك النوع الهام جدا من الاستخبارات الذى يتم ممارسته من جانب جميع للكيانات الادارية، سواء كان الامر يتصل بالدول، او للحكومات، او للمنظمات، او للشركات، او حتى الافراد، وسواء كانت ممارسات لها منها تتجه الى الربح او كانت تعمل من لجل تحقيق اهداف اخرى... سواء عند نشر الأفكار، او الممارسات، او الاتجاه لبيع منتجاتها للآخرين.

وهو ما يؤثر بشدة فى:

- الرؤية التسويقية للكيان الادارى.
- الرسالة التسويقية للكيان الادارى.
- الاهداف التسويقية للكيان الادارى.
- الخطط التسويقية للكيان الادارى.
- المجالات التسويقية للكيان الادارى.

وما تستلزمة كل منها من بيانات متحدة ومختلفة، نتناول كافة الأنشطة التي يقوم بها التسويق في المشروعات المختلفة، وبصفة خاصة دراسات السوق، وطرق العناية بالعملاء، وعمليات الترويج التسويقي المتعددة، خاصة طرق الاعلان، والاعلام، والبيع الشخصي، وتنشيط التعاقدات، ودراسة وتحديد طرق تنمية العلاقة الحيوية مع العميل الحالي والاحتمالي، والمعارض البيعية والتعاقدية، واستخدامات الرمز التجاري والعلامة التجارية، وعمليات التعبئة والتغليف، وتقييم الصورة الذهنية، واستخداماتها بايجابية وفاعلية، وتقييم وتطوير المنتجات، وادخال منتجات جديدة، وتحقيق المكانة التسويقية، فضلا عن دراسة المنافسين، وما يقومون به، وسياساتهم للمتبعة والمزمع اتباعها، ودراسات الموردين، ودراسات الاسعار، وسياسات الخصم المتبعة، والحصص السوقية...الخ.

ان هذه العملية تفرض على متخذ القرار في عالم اليوم مزيد من حالات المعرفة للكاملة بموضوع اتخاذ القرار، سواء ما كان منها متصلا بداخل الكيان والمنظمة الادارية التي يعمل بها مثل:

- تخطيط الانتاج.

- تسويق الانتاج.

- العوامل البشرية.

- العوامل التمويلية.

او ما كان منها متصلا بالعوامل الخارجية مثل:

• اوضاع المنافسة وما يحدث في السوق من جانب المنافسون.

• المركز التنافسي للمشروع وحصنة في السوق.

• ما يقوم به المنافسون في الحاضر، وما يستهدفون تحقيقه في المستقبل.

وبالتالى لم تعد الاعمال تدار عشوائيا، بل اصبحت مخططة، واصبح اتخاذ القرار فى منظمات الاعمال يتم بناء على كم مناسب من المعرفة، والتي تأتى من المعلومات، والتي بدورها تم التوصل اليها من خلال البيانات التى تم جمعها...وهى الوظيفة الاساسية للاستخبارات التسويقية.

وتعد الاستخبارات التسويقية احد الانشطة الاساسية التى تقوم عليها الاعمال، والتي تدور مهمتها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على بناء المعلومات، وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالى مساعدته على اتخاذ القرار المناسب.

واذا كانت البيانات هى المهمة الاولى للاستخبارات التسويقية، فانها ايضا مهمة متشعبة تعمل على الوصول الى:

- الافكار الابتكارية لدى الطرف الاخر، والمخترعات الجديدة التى تم التوصل اليها، وما تم الموافقة عليه، وعلى النزول به الى السوق.
- اتجاهات الطرف الاخر، وما يتداول فى مجلس ادارته، وبصفة خاصة استراتيجياته التسويقية خلال المرحلة للقادمة.
- الاراء التى يتبناها كل طرف من الاطراف داخل مجلس الادارة، كيفية التأثير على كل طرف من هؤلاء الاطراف.
- المبادئ التى يعتنقها كل منهم ويتمسك بها، وكذلك المصالح التى يدافع عنها، والاهداف التى يسعى الى تحقيقها.
- التطلعات والامانى التى يحلم بها كل عضو من اعضاء مجلس الادارة ومدى امكانية تحقيقه لاي منها.

- نواحى الضعف لدى كل منهم، وبصفة خاصة تأثير نواحى الضعف على سلوكياتهم، ومدى امكانية استخدامها لتحويل قراراتهم.

- الحقائق التى يبلى عليها قراراته، ومدى معرفته بها، ومدى استعدادة لاعلانها، ومدى تحملة للضغوط المترتبة على ذلك.

- الاتجاهات التى يرغب فى الوصول اليها، ومدى استعدادة للتنازل عنها ومدى اقترابية لو لابتعادة عن اتجاهات الافراد الاخرين فى المجلس.

- النوايا والاهداف والسلوكيات التى يزمع القيام بها، ومدى امكانية تحقيقها، فى ظل سيطرة رئيس المجلس، ونوع الادارة التى يدير بها الشركة والمجلس، ومدى رضا اعضاء المجلس عن هذا الرئيس.

وهو ما يستدعى ان يكون مجلس الادارة تحت السيطرة الفعلية الكاملة، وبصفة خاصة معرفة كافة الاوراق المعروضة، وما دار حولها من مناقشات، وما جاء فيها من بيانات ومعلومات مؤثرة على متخذ القرار، وما عرض فيها من افكار ومعلومات تم مناقشتها واخذ قرار بشأنها.

وبالتالى فان الاحاطة الشاملة بما يرغب فيه الطرف الآخر، ايا كان هذا الطرف سوف يجعلنا على بينة وادراك شامل بهم، وبالتالي معرفة كيفية التعامل معهم، واستخدام السياسات التسويقية الناجحة لتحقيق الاهداف المختلفة معهم، وبصفة خاصة ان اتجاهات المستقبل سوف تتوقف على معرفة البيانات عن هذه الأطراف، وتحديد القرارات التى يزمع الأطراف الأخرى اتخاذها، والسير عليها خلال للمرحلة القادمة.

ان اهمية الاستخبارات التسويقية تزداد فى عالم اليوم، الذى تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام انظمة الحماية والوقاية وامن البيانات، سواء عن:

4. مناطق التسويق التي سيتم الاعتماد عليها في تسويق المنتجات، وما سيتم استخدام من أدوات فعالة لتأمين التفوق في هذه المناطق، اعتمادا على المعرفة الكاملة التي تحققت من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لهذه المناطق.

5. معالجة مشاكل المنافسين، والخطط البديلة للتعامل مع أي منهم، سواء من خلال استخدام أساليب الراحة، أو استخدام أساليب التوافق... الخ، ومدى قدرة الكيان الإداري على توفير متطلبات كل منها، ومدى سماح القوانين بها.

6. مجالات التوزيع، وأهم قنوات التوزيع المستخدمة من جانب أي منهم، والتي يتم الاعتماد عليها، والعناصر المؤثرة على كل منها وإيا منها، ومدى فاعلية استخدام نظام توزيع جديد في السوق المستهدفة.

7. سياسات التسعير المتبعة من جانب المنافسين، وخطط التسعير المزمع اتباعها من جانبهم خلال المرحلة المقبلة، وتحديد مدى فاعليتها، أي تحديد السياسات السعيرية الأكثر فاعلية، وتلك المقترحة تطبيقها من جانب الكيان الإداري خلال المرحلة المقبلة.

8. مجالات وأنشطة الترويج المتبعة من جانب المنافسين، وخطط الترويج التي سيتم استخدامها خلال المراحل المقبلة، وبصفة خاصة ما يتصل بكل من:

○ الإعلان.

○ الإعلام.

○ للبيع الشخصي.

○ تنشيط التعاقدات.

○ النشر والعلاقات المجتمعية.

9. عمليات التكريب التى يقوم بها المنافسون استعدادا لتنفيذ ما تم لتوصل اليه خلال المرحلة القلّمة، وبصفة خاصة ما يركز عليه هؤلاء المنافسون فى عمليات التكريب، خاصة للخطط المستقبلية التى يتكربون على استخدامها، والمهارات التى سيتم العمل على الارتقاء بها.

ان هذا قد يظهر اهمية الاستخبارات التسويقية على المستوى العام المحلى، اما بالنسبة للتسويق العالمى فهناك لكثير من ذلك، حيث ان هناك ما يلى:

1. دراسة الاسواق الدولية مختلفة: العادات، والتقاليد، واللغات، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية... فضلا عن التدخلات الحكومية المؤثرة فى هذه الاسواق، والتى ترمع الحكومات القيام بها، والمؤثرة على عمليات التسويق.

2. عدم توفر بيانات منشورة، او صعوبة الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، نظرا لكونها غير مفيدة، او قديمة، او تكلفتها غير مناسبة، او تم اعدادها لاغراض خاصة لا تتفق مع غرض البحث والدراسة الخاصة بالكيان الادارى، او ان نسبة الكذب فيها يجعل من الصعب الاعتماد عليها.

3. صعوبة جمع بيانات من مصادرها الاولى (خاصة فى بلدان العالم الثالث نتيجة انتشار الامية، وعدم تعاون رجال الاعمال...الخ)، وبالتالي فان الاعتماد عليها يودى الى نتائج مضللة، فضلا عن ان تكاليف جمع هذه البيانات ضخمة، ومرهقة، وتستغرق وقتا ضخما.

4. صعوبات اللغة والترجمة، خاصة مع تعدد اللهجات، وصعوبات التعرف عليها باختلاف مصادر البيانات، فضلا عن ان ضرورات توحيد معنى المصطلحات المستخدمة فى الدراسة تفرض حدا معينا يصعب تجاوزه.

5. عدم تماثل البيانات التي تم جمعها مع الواقع الفعلي الذي تعيشه، وتحياة مفردات مجتمع البحث (الكذب...المبالغة...الخ)، وبالتالي عدم القدرة على الاعتماد على هذه البيانات، والتي تحتاج الى معالجات خاصة للاعتماد عليها.

وهو ما يستدعى من جهاز الاستخبارات للتسويقية القيام بعملية رصد كل متغير، أو مستجد، لو كل بيان من البيانات، وتتبع اتجاهاته العامة، وتحليلها، والوصول منها الى المعلومات، وبالتالي الاستفادة منها في تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار، وبالتالي تحتاج الى جهد ليس بسيطاً لتحقيق هذه الفاعلية، والتي تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره السليم، وهو ما يرتبط اساساً بكل من:

- ادوات معالجة البيانات التي تم جمعها.
- طرق معالجة البيانات التي تم جمعها.
- اساليب معالجة البيانات التي تم جمعها.

وفي ضوء معنويات معينة يتم الاعتماد عليها، وتزويد متخذ القرار بها، وتحقيق المعرفة الكاملة لديه، حتى يأخذ قراراً للرشد، سواء في ضوء البديل المعروضة عليه، لو في ضوء التحليلات الخاصة التي اجراها جهاز الاستخبارات للتسويقية، خاصة تحليل التكلفة والعائد من كل بديل من البدائل المعروضة.

وإذا كانت قدرة أي جهاز استخبارات تكاد توقف على براعة العاملين فيه، فإن هناك دائماً مقياس فعال لهذه القدرة، وهي مدى توافق ما وصل اليه من بيانات، ومعلومات مع اتجاهات المستقبل، ومدى نجاحه في تحويل مظهره متخذ القرار الى هذا المستقبل، والاعداد الجيد له، والتعامل مع متغيرات.

إن هناك قدر كبير من المخاطرة عند اتخاذ قرار، فالقرار لا يتعلق بالماضي

لو بالحاضر، بقدر ما يرتبط بصفة أساسية بالمستقبل، والمستقبل بطبيعة معطياته يخضع لنظريات الاحتمالات، والتوقعات الرشيده، ومعطيات التعامل معها، وهو ما يتوقف بقدر كبير على رؤيتنا للسلوك المتوقع ان يتم مستقبلا، وهو ما يحتاج الى قدر اكبر من المعرفة عن:

- من هو العميل الحالي للمستهلك لمنتجاتنا، وهل هو ذات العميل فى المستقبل؟

- ما هى احتياجاته ورغباته ودافعة ؟

- ما هى قدراته الشرائية ؟

- ما هو الدخل المتوقع مستقبلا لهذا العميل ؟

- ما هو مقدار الاستقرار والتغيير فى هذا الدخل ؟.

- ما هو حجم الجزء المخصص من هذا الدخل للاتفاق ؟.

- ما هو حجم هذا المكون من الاتفاق للاتفاق المتوقع على المنتجات التى ينتجها للكيان الادارى ؟.

- ما هو حجم هذا الفرع من الاتفاق على المنتجات على نوع محدد منها ؟.

- ما مدى تملك هذا المستهلك بمنتجات الكيان الادارى، وعدم استعداده لاستهلاك منتجات بديلة ؟.

- ومن هو المؤثر على المستهلك لاتخاذ قراره الشرائى ؟.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات وتحويلها لاستخراج المعلومات عملية دائمة ومستمرة وفعالة، ويتم بصورة طبيعية فى كافة المنشآت... ولا تتوقف لحظة من اللحظات... فالمسوق فى حالة تفاعل دائم ومستمر، تكلمة عوامل ومتغيرات

ومستجدات، كما تحكمة مجموعة من الثوابت، وكل منها يفعل في الآخر، ويتأثر به ويؤثر فيه... ويحتاج الى معرفة كاملة من جانب متخذ القرار.

وعادة ما يتم الوصول الى البيانات بصورة غير مباشرة، من خلال التتبع العام للسلوك، واستنتاج هذا للبيان، والوصول اليه، سواء من خلال الملاحظة العلمية البشرية، او من خلال المتابعة الاليكترونية للسلوك الخاص بالمستهلك، لو بكل الوسائلتين معا..

ان هناك كثير من الجوانب التي يجب الاحاطة بها والتعرف عليها، وهي جوانب الحصول على الميول والرغبات، ومعرفة التولاي والاتجاهات، والاحاطة بالتفضيلات لدى العملاء والمستهلكين، وهي بيانات ليس من السهل الحصول عليها، ولكن تحتاج الى مزيد من المهارات للوصول الى ذلك والتعرف عليه.

ان هذا يؤكد على اهمية الاستخبارات التسويقية، كما انه يضيف اليها ابعادا جديدة، ويضع لها اطارا ايضا جديدا، ويلقى على عاتقها عبئا مضاعفا، خاصة في مجالات التعرف على اهمية الاستخبارات التسويقية ومجالاتها، وموقعها التنظيمي، والاساليب الحديثة في الاستخبارات، والممارسات التي تتم في الاستخبارات التسويقية.

ان هذا يفترض ان تكون وظيفة الاستخبارات التسويقية وظيفة دائمة ومستمرة، كما انها وظيفة فعالة للوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، خاصة مع قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على استخدام اجهزة البحث في جمع هذه البيانات عن طريق الملاحظة الشخصية، واستخدام مقاييس بديلة، واستخدام اساليب تحليلية مناسبة للواقع، وبالتالي الوصول الى البيانات المطلوبة.

وبالتالي فان التعامل مع هذا الموضوع يفترض وبغرض قدر مناسب من

الشفافية التي رغبنا ان نلاحظها القارئ في تناول موضوعاته، وهو ما تحتاج الى التأكيد عليه، وإذا كان أي عمل من الأعمال لا يصل الى الكمال امام عمل الخالق عز وجل، فاني ارجو من الله ان يتقبل هذا العمل، وان يتكئني عنه ثواب الدارين الدنيا والاخرة، وان يتجاوز عن أي قصور فيه، وان يعينني على معالجة في مراجع أخرى قائمة باذن الله، والله الموفق والهادي الى حسن السبيل.

د. محمد احمد التميمي

المبحث الاول

الباحث فى الاستخبارات التسويقية

يعد الباحث فى الاستخبارات التسويقية اللجنة الاولى فى بناء وتأسيس النشاط الاستخبارى فى الكيان الادارى، سواء كان هذا الكيان دولة، او مؤسسة، او شركة، وسواء كانت عمليات البحث شاملة ومتكاملة لتحديد المواقف، او الجوانب، او الابعاد، وهو اساس العمل الذى يقوم به، فى جمع البيانات والوصول اليها، وهو المجال الحيوى الذى يجب ان تتوفر فيه كل من:

- عناصر القدرة البحثية.

- عناصر الرغبة البحثية.

- عناصر الفاعلية البحثية.

حيث ليس من السهل ايجاد هذا للباحث الذى يحتاج الى عشر سنوات من العمل الجاد فى الاستخبارات التسويقية، حتى يقوم باعداد بحث او دراسة تسويقية جيدة، خاصة ان هناك تكوين استخبارى متخصص يتم العمل عليه واكسابه لياه، وهو ما يتطلب اعداد جيد فعال لهذا الباحث لتناول هذه المسئولية، ويتم ذلك من خلال ممارسة كافة الاعمال التى يتعين ان يقوم بها الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وزيادة صقل للمهارات للمتخصصة اللازمة للقيام بهذا العمل... ويتم ذلك من خلال التدريب اثناء ممارسة العمل على تنفيذ كل من المهارات والقدرات المتوقعة فى هذا النشاط للفعال.

وبصفة خاصة اعداد وتنمية قدراته فى عمليات: اختيار المصادر، واختبارها، وعمليات التجنيد، والزرع، واستخلاص البيانات المطلوب الوصول اليها، ومن خلال مهاراته التنفيذية فى اجراء المقابلات الشخصية، واجراء الاتصالات بوسائل

الاتصال المختلفة، فضلا عن قدراته على قراءة مصادر البيانات الثانوية المنشورة، والوصول الى هذا النوع من البيانات التي يحتاج اليها، وتحليلها.

وكما كان للكيان الادلوي مهتما بالحصول على البيانات المتعددة التي تساعدته القرار على اتخاذ القرار، كلما كانت كفاءته في اختيار واختبار الباحثين الذين يعملون لديه، وكما كان حريصا على تنمية قدراتهم والارتقاء بمواهبهم.

خاصة ان هذا الباحث تختلف مهارته وقدراته البحثية حسب متطلبات العمل، وهو ما يجب الاهتمام به والنظر دائما اليه.

ويتم اختيار هذا الباحث من بين الباحثين المرشحين للعمل في التسويق، او من ضمن الباحثين للمختصين في التسويق، وبالتالي تكون قدراته البحثية قد ظهرت في ابحاث ودراسات متخصصة قد قام باعدادها، وهو ما يتطلب ان تتوافر فيه مجموعة الخصائص الآتية:

اولا - المواصفات الشخصية للباحث:

تحتاج الاستخبارات الى توافر قدر مناسب من الخصائص الاساسية في الباحث الذي سيعمل بها من بينها الخصائص الآتية:

1- الصبر والجلد: تحتاج عملية جمع البيانات الى نوع من الصبر والجلد، وقدرة عالية على التحمل من اجل الوصول الى البيانات المطلوبة، خاصة ان هذه البيانات تحتاج الى تحمل قدر كبير من المعاناة والمشقة، فضلا عن الوقت المستغرق في عملية جمع البيانات... وبالتالي يحتاج الامر الى توافر قدر كبير من الصبر والجلد لدى الباحث، وهو ما يرتبط ارتباطا قويا بمصدر البيانات، سواء كانت مصادر ميدانية اولية، او مصادر بيانات منشورة ثانوية... خاصة ان كثيرا

5- القدرة على اختبار مصادر البيانات: والتأكد من معاصرته لو من قربة من هذا البيان، وعدم الاتخاذ بسهولة للوصول الى مصدر البيان الحقيقي والفعلى، وبالتالي القيام بالحصول على البيان منه، وهو ما يتطلب قدرة على اختبار مدى سلامة وصحة مصدر البيان، والتأكد من سلامته ومن فاعليته، ومن استعداده لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتحتاج عملية الاختيار الى رؤية جيدة لشخص المستقصى منه، خاصة ان تزييف الحقائق، وإخفاء جانب منها، يؤدي الى عدم القيام بدراسة جيدة..

6- القدرة على التخمين المعرفى: باستخدام بعض الحقائق للوصول الى حقائق واستنتاجات مجهولة، وذلك من خلال فهم واختبار شخصيات محددة بذاتها، وهو ما يتطلب درجة عالية من الذكاء لاستخدام القدرة على التنبؤ واستخدام التوقعات الرشيدة لتحليل السلوك العام لمجتمع البحث، والوصول الى معرفة كاملة بهذا السلوك فى المستقبل.

ويتم التخمين المصرفى من خلال الربط بين البيانات بعضها البعض، للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، وكذلك للوصول الى الدلالات التطبيقية الخاصة بكل منها، وهو ما قد تخفية بعض المصادر عن الباحث، ولذى عليه ان يدرك ذلك، وان يتعامل معه وفقا لحقائق اوضاع المقابلة وكيفية الاستفادة منها الى أقصى مدى.

7- القدرة على التعامل مع جميع الافراد: والحصول منهم على البيانات المطلوب الوصول اليها، والاحتفاظ بعلاقات جيدة وطيبة معهم، وهو ما يؤكد طبيعة العملية البحثية من حيث انها عملية دائمة ومستمرة.

كما يؤكد على العلاقات الطيبة مع مصادر البيانات، ولا يسمح ابدا بقطع هذه

العلاقات، أو لا يسمح أبداً بلنهيائها، أو الإساءة إلى هذه العلاقات، كما يجب التحذير من أن تنشر بعض البيانات قد يعنى إساءة شديدة إلى مصدر هذه البيانات.

أن الباحث الائتماني يثبت أنه فرد منهجي، وحريص وقادر على تقديم ما توقع منه، وهو ما يحتاج إلى توظيف وظيفي جيد، وتحديد طبيعة الاداء الذى نحتاج إليه منه.

ثانيا - اعداد وتدريب الباحث؛

يتم اعداد وتدريب الباحث من خلال ممارسة العمل البحثي، أى انشاء العمل، ويتم ذلك بتعهدة شخصيا من جانب المشرف عليه، واكسابه مهارات البحث، خاصة مهارات التحرر والاستعلام للبحثية لتي يحتاج الى مراعاتها بشكل كبير.

حيث يعمل التدريب على الارتقاء بالمهارات البحثية، وليس على خلق هذه المهارات، وهو ما يحتاج الى وعى لراكى شامل باهمية وطبيعة عملية للتدريب، وهو ما يجعل التدريب قائم على:

- اكتشاف للمهارات البحثية.

- تنمية المهارات البحثية.

- تطوير المهارات البحثية.

- الارتقاء باستخدام اليات وانوات ووسائل وطرق وناهج البحث المتبعة.

- الوصول الى كفاءة عالية فى التعامل مع مصادر البيانات.

وهو ما يحتاج الى وضع خطة زكية لتدريب للباحثين، وهى خطة زكية لتدريب الباحثين، وهى خطة قائمة على صقل وتطوير الانوات والمهارات التى تم التوصل اليها لديهم.

ويتم التدريب بطرق مختلفة، سواء من خلال المحاضرة، أو ممارسة للعمل
البحثي، أو تمثيل الانوار، أو المحاكاة، أو العصف الذهني، أو لقاء الاسئلة ولادارة
الحوار...الخ.

كما يتم التدريب على صقل مهارات الاستماع والاصغاء والاستنتاج والتوصل
لى النتائج التي يحتاج اليها الباحث.

ثالثا - تعهد الباحث بالرعاية والاشراف:

وهو تعهد حذر، حيث ان قياس فاعلية الباحث وزيادة مهارات هو محور
العمل في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهي عملية ارتباطية بفاعلية كاملة مع
تطور عمل الباحث، ومع اكتسابة بالخبرات البحثية، ومع تقدمه في العمل، وهو ما
يحتاج الى بذل جهد خاص في الاشراف عليه.

حيث يتم تعهد الباحث منذ اللحاقه بالاستخبارات التسويقية بالاشراف الجيد عن
قرب، وتتبع ما يقوم به، وتزويده بالتعليمات، وتعهده بالمهارات حتى يكتسب
خبراته المتعددة، والتدخل الواع لحل مشكلة، وبصفة خاصة ان هناك العديد من
النواحي التي تحتاج الى تدخل من جانب المشرفين عليه، سواء لحل مشكلة، او
للتعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر اثناء العمل.

ويحتاج الباحث الى ان يكون تحت اشراف دقيق، ومتابعة كاملة في عمله حتى
يتكامل شخصيته، ويستطيع ان يقوم بالاعمال المطلوبة منه، كما يتم معرفة ما
يحتاج اليه من ادوات بحثية، وتدريبية عليها، والارتقاء بمستوى التدريب، ونلتك
بصفة مستمرة حتى يتم التأكد من سير الاعمال بشكل طيب.

ويتم الاشراف على الباحث من خلال منهجية علمية جيدة، قائمة على التوجيه
العام لنشاط البحثي، وعلاى متابعة نتائج الابحاث التي يقوم بها، وعلى الممارسات
البحثية التي يمارسها لاثناء القيام باعمال البحوث والدراسات.

رابعة - تجربة مهارات الباحث:

تحتاج عملية اختيار الباحث، الى اجزاء اختبارات دائمة ومستمرة للتأكد من:

- صلاحية الباحث.

- استمرار تمتعة بالكفاءة المطلوبة.

وبذلك تتم له اختبارات دورية ومستمرة من اجل الحفاظ على مستواه، وكذلك للارتقاء باداءه، وهى اختبارات عديدة يتم القيام بها من خلال اجراء البحوث والدراسات المطلوبة، وحماية من هذه المخاطر، ولادارة عمله بكفاءة واقتدار.

حيث تعد تجربة الشئ خير برهان على وجوده، ويتم اختبار مهارات وقدرات الباحث من خلال عملة بالاستخبارات التسويقية، وبالتالي التأكد من امتلاك القدرات من عدمة، وامتلاك للمهارات من عدمة، وهى عملية سوف تثبتها التجربة، اى ان للباحث يخضع لعدة تجارب عملية للتأكد من استعداده ومن مهاراته للعمل فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه المهارات تكون دائما فى حاجة الى استخدام، والى تجربة هذه المهارات، والتأكد لاساسا من وجودها، ومن كفاءتها، ومن امكانية توظيفها بشكل سليم، خاصة ان مهارات الباحث تكاد متنوعة مثل:

- مهارات جمع البيانات.

- مهارات تحليل هذه البيانات.

- مهارات الوصول الى للفجوات وتحديد اتجاهها.

- مهارات للوصول الى المعلومات.

- مهارات كتابة التقرير واعاد نتائج البحث.

ويتم تجربة مهارات الباحث ليس فقط لاختبارها، ولكن أيضا للتفاعل معها وفيها، بحيث يتم تطوير هذه المهارات بشكل دائم ومستمر ومتفاعل، وبالتالي يتم الارتفاع بها.

خامسا- تأمين عمل الباحث:

ترتبط عملية التأمين بالنشطة البحث، خاصة ان هناك العديد من البحوث والدراسات التي يتم القيام بها تتضمن مخاطر عديدة وكثيرة، وبالتالي تحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية للحفاظ على الباحث، حيث يحتاج للباحث فى عمله فى الاستخبارات التسويقية الى تأمين عمله وحمايته، وفى الوقت ذاته مساعدة على ممارسة عمله بالكفاءة العالية، وهى عملية ليست بسيطة لو سهلة، وانما تحتاج الى مراعاة كاملة للظروف والمعطيات التي يعمل فيها.

خاصة ان النشاط البحثى فى بحوث الاستخبارات التسويقية نشاط متعدد، كما ان العمل به يتضمن التعرض لمخاطر كثيرة، وبالتالي فان عمليات البحث يجب ان تحاط بكل من:

• عناصر السرية الكاملة.

• عناصر الثقة الكاملة.

• عناصر المصادقية الكاملة.

تجنبنا للمخاطر التي قد تحدث اثناء اجراء البحوث، وبصفة خاصة مخاطر جمع البيانات وتحليلها، والتعامل بها من خلال النتائج التي يتم عرضها.

وبذلك فان الحصول على باحث جيد فى بحوث الاستخبارات التسويقية يعد عنصر فاعل فى الوصول الى كفاءة البحث.

المبحث الثاني

تعريف الاستخبارات التسويقية

عرفت منظمات الاعمال منذ نشأتها نظام الاستخبارات التسويقية لجمع البيانات، ليس فقط عن: المنافسين، او العملاء، او الموزعين، او الدول، او الحكومات التي تتعامل معها، ولكن ايضا عن طبيعة معاملاتها وقراراتها المؤثرة عليها... وقد عرفت نشاطها ونشاطاتها... وهو ما يعنى ادراكها اهمية معرفة كل شئ يتصل بأعمالها... كما عرفت شركات الاعمال اهمية هذا النظام المسئول عن تزويدها بالمعلومات، سواء فى غزوها لأسواقها، او فى عمليات التمرکز التي تحدث فى هذه الاسواق، او فى عمليات التوسع والانتشار الذي يتم فى هذه الاسواق، وبالتالي اجراء عمليات التحكم والتوجيه للجهد التسويقي للشكيان الاداري، سواء كان هذا متصلا بـ:

- تطوير الانتاج product.

- تطوير خطط الترويج promotion.

- تطوير خطط التوزيع place.

- تطوير خطط التسعير price.

وذلك من اجل التوافق للتام مع المستهلكين فى كل منها، وايا منها من خلال ما تم جمعة من بيانات، وبالتالي فان للحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، سواء كانت ميدالية تجمع لأول مرة، لو كانت مكتوبة منشورة، وذلك فيما يتصل بهذه النواحي، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية.

كما ان معرفة للكيان الاداري لاوزاع المنافسة، وما يرغب المنافسون فى الحصول عليه والوصول اليه، يحيلة قادرا على التحوط منهم واتخاذ الاحتياطات

اللازمة للتغلب على مخططاتهم.

حيث يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على زيادة قدرة الكيان الادارى على التكيف مع متغيرات البيئة، سواء الداخلية او الخارجية، وتقدير الطلب على منتجات الكيان الادارى، فضلا عن تعزيز الكيان الادارى على التواجد الحى المؤثر فى الاسواق المحلية والدولية.

وبذلك فان جهاز الاستخبارات التسويقية يكسب الكيان الادارى قدرات فعالة، خاصة فى مجال "المعرفة" ويمكنه من تحقيق مزاياه التنافسية التى يسعى اليها، كما يزيد من ربحيته.

وبالتالى فان التراكم الراسمالى CAPITAL ACCUMALATION الذى يحققه الكيان الادارى يعود الى مهارة استخدام مجموعة المعارف التى تكونت لديه، وهو ما يساعد على ايضاح ان التكوين الراسمالى CAPITAL FORMATION يعود الى جهود بحوث الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى جمع البيانات، وتحليلها، واستخراج الفجوات الاتجاهية منها.

وتقوم عملية جمع البيانات على مبدأ الاستمرار GOING CONCERN، وبصفة خاصة نظرا للاعتبارات الآتية:

1. زيادة درجة التدخل والرقابة الحكومية على الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى، ووضع الحكومات قواعد وشروط لممارسة الاعمال، حيث تقوم وتضع كل منها قيودا مؤثرة على بيئة ومناخ العمل....وبالتالى تحتاج الى معرفة كل من الآتى:

- القوانين والقرارات السارية حاليا والمنفذة.

- مشروعات القوانين والقرارات المزمع اتخاذها.

- مقدار الاختلاف بين كل من القائم والمزعم، وما يتصل بتأثيره على النشاط الممارس.

2. زيادة وكثافة حجم المتغيرات الحاكمة للأسواق التي يعمل بها الكيان الادارى، واحتياج متخذ القرار الى ان يكون على امام كامل بما يحدث ويتم فى هذه الاسواق، وبشكل فوري سريع، مع لحاطة كاملة بالنواتج والاتجاهات التي من المتوقع ان تحدث فيها مستقبلا، والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى فيما يتصل بالاتي:

- الانتاج.

- للتسويق.

- التمويل.

- الكوادر البشرية.

3. زيادة تكلفة الدخول فى مجالات الاستثمار، وادى اعمال جديدة يقوم بها الكيان الادارى، خاصة ان هناك دائما مجالات متعددة من الممكن ان يقوم بها هذا الكيان، وتحتاج كل منها الى معرفة العديد من الجوانب والابعاد حتى ياتى الاستثمار فيها بعائد مناسب مستمر... وتجنب الانتشطة عالية المخاطر خاصة كما من:

- أنشطة الفقاعات الاقتصادية شديدة الاغراء.

- أنشطة المخاطر شديدة الارتفاع والمؤثرة على النشاط.

- أنشطة المجالات عديمة الربحية والتي تلتهم ربحية الكيان الادارى.

وبذلك فإن الاستثمار يتم التعرف عليه من خلال دراسات وبحوث الاستخبارات التسويقية، والتي تحتاج الى لحاطة بها، وهو ما يتطلب من كل منهم تحديد الجوانب التي تحتاج دائما الى الوقوف عليها.

4. زيادة معدل التغيير للتكنولوجى المستخدم فى بيئة ومناخ العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، والذي يحتاج الى متابعته، والتوافق السريع معه، وإيجاد المداخل السريعة للتوافق العام معه، وبصفة خاصة ان التعديلات التكنولوجية التي تتم كثيرة، سواء فى مجالات ممارسة الأنشطة، او فى مجالات تسويق هذه الأنشطة، حيث ان هناك دائما:

- قوى حافزة للتكنولوجيا.

- قوى مستقطبة للتكنولوجيا.

- قوى مستخدمة للتكنولوجيا.

وان معرفة هذه القوى والاحاطة بها يساعد الكيان الادارى كثيرا فى عملة، خاصة فى مجالات تخطيط المنتجات للمزعم تقييمها الى الاسواق، وفى مجالات وضع الخطط التسويقية، والخطط التمويلية، وعمليات تكوين واعداد الكوادر البشرية

5. زيادة درجة وكثافة وحجم المنافسة، سواء على المستوى العام المحلى، او على المستوى العام الدولى وتأثيرها المباشر على كل من الاتى:

○ سياسات تطوير المنتجات.

○ سياسات تطوير نظام التسعير.

○ سياسات تطوير منافذ للتوزيع.

○ سياسات تطوير عمليات الترويج وبصفة خاصة كل من الآتى:

- سياسات الاعلان.
- سياسات الاعلام.
- سياسات للبيع الشخصى.
- سياسات تنظيم التعاقدات.
- سياسات خدمة المجتمع.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية عمل متطور وفعال، ولا تستطيع الكيانات الادارية الاستغناء عنه، لو التعمى عن ما يقوم به فى سبيل توفير البيانات المطلوبة... وهو ما يجعلنا نعرض لمفهومها بايجاز على النحو التالى:

اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية احد العناصر الاساسية لنظام المعلومات التسويقية، والقائم على عملية تجميع البيانات التسويقية، وتحليل البيانات التسويقية والوصول منها الى معلومات، سواء عن البيئة المحيطة بالكيان الادارى، او الاوضاع الداخلية او الخارجية، والفجوات القائمة فى الاسواق، واتجاهاتها المتوقعة بهدف دعم وترشيد قرارات متخذ القرار.

وبالتالى فان فهم هذه الوظيفة يحتاج الى وعى ادراكى شامل بالاستخبارات التسويقية من حيث اهميتها وخطورتها، ومن حيث دورها، وما تقوم به فى عمليات ترشيد القرارات، حيث ان الاستخبارات التسويقية نشاط يقوم على عملية جمع البيانات من مصادرها الميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الاساليب التى تمكن من الوصول الى هذه البيانات، وبالتالي فان الاستخبارات التسويقية هى المجال الحيوى

لجمع البيانات، والوصول منها الى المعلومات لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار، مستخدمة في ذلك كافة الوسائل والادوات، ومتبعة كافة الطرق والاساليب التى تمكنها من ذلك.

خاصة ان هذه البيانات الحيوية تصل بكل من:

- المنتجات التى يتبناها الكيان الادارى، سواء كانت سلعا او خدمات او افكار.
 - السياسات التى يتبناها المنافسون فى مجالات الانتاج والتسويق، والتمويل والكوارى البشرية.
 - للقوانين والتشريعات والقرارات التى تخذها الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى.
 - المستهلكين الحاليين والمرتقبين والمؤثرات التى تؤثر عليها، وبصفة خاصة المتغيرات والمستجدات المتوقعة.
 - الانشطة الاكثر عائدا والاكثر ربحية خلال المرحلة القائمة ومدى ارتباطها او توافقها مع النشاط الذى يمارسه الكيان الادارى.
- وبالتالى فان جمع البيانات الاساسية عن هذه المجالات سوف يساعد للكيان الادارى على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتنسيق ومتابعة نشاطه باستمرار، فضلا عن ان ضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر حتى يضمن الاحاطة الشاملة بكافة الظروف المؤثرة على نشاط الكيان الادارى.
- وبالتالى فان الاستخبارات التسويقية تقع مسئولياتها الاولى والاساسية فى تأمين تدفق هذه البيانات الى الكيان الادارى.

وهى نشاط أساسى ورئيسى فى جميع الكيانات الادارية، اى الدول والمنظمات والشركات التى تعمل بنجاح، سواء فى الداخل الوطنى، او فى الاسواق الدولية.

ويضاف الى هذا النشاط مهمة تأمين البيانات لدى الشركات، واستخدام كافة العمليات الاستخبارية ضد عمليات التلصص والتجسس التى يقوم بها للغير، وبالتالي فان مكافحة التجسس COUNTER ESPIONAGE تكون من ضمن مهام جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يجعل مهمة الاستخبارات التسويقية تشمل جانبين اساسيين هما:

الجانب الاول- جانب ايجابى هو الحصول على كافة البيانات المطلوبة من مصادرها المتعددة من السوق، من خلال عمليات: الرصد، والتتبع للمتغيرات والمستجدات التسويقية، والوصول الى معرفة النوايا والرغبات والاحتياجات الخاصة بكل من المستهلكين والمنافسين، والوقوف عليها بطرق متعددة، وبادوات مختلفة، والتحقق من صحة وسلامة البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، واستخراج المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها، وبالشكل الذى يحقق له كامل المعرفة، التى تحتاج اليها، وتأمين تدفق هذه البيانات باشكالها المتعددة، ومن خلال وسائل مختلفة ومتعددة.

الجانب الثانى- جانب سلبى هو مكافحة عمليات التجسس التى يتم من جانب الغير، ومنعهم من الحصول على البيانات السرية لدى منظمة الاعمال او الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وخطورة عمليات التجسس الاقتصادى على للكيان الادارى، واهمية مكافحتها، واهمية الحفاظ على البيانات ذات الطبيعة الخاصة لدى للكيان الادارى، وعدم السماح بحدوث اى اختراقات لمنية تؤدى الى معرفة هذه البيانات.

وبذلك فان هذه المهمة المزدوجة للاستخبارات التسويقية تشكل محور مفهوم هذا النشاط وتلقى بظلالها على الممارسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية في كافة الكيانات الادارية.

ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية :

نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من كافة مصادرها المكتبية والميدانية عن كل ما يهم الكيان الادارى معرفته والاحاطة الشاملة به، وهى عملية اساسية لا يمكن لاي كيانات ادارى الاستغناء عنها، وتستخدم فى ذلك من الادوات المتنوعة التي توظف بشكل فعال من اجل تدفق البيانات، والحفاظ على سلامتها.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع وتسجيل وتحليل للبيانات التي تم جمعها فى الداخل والخارج، عن:

- النشاط الذى يمارسه الكيان الادارى.
- المنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- المشاكل التي يواجهها الكيان الادارى.
- المستهلك للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعون للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الحكومات والجهات الميادية المؤثرة على المنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- المنافسين الذين ينتجون منتجات منافسة ومنتجات مماثلة لما يقوم به الكيان الادارى.

وهى نشاط اساسى ورئيسى داخل الكيان الادارى قائم على جمع البيانات عن المشكلات التسويقية التى يواجهها هذا الكيان الادارى، سواء فى بيئته الداخلية المسئولة عن المنتجات، او فى بيئته الخارجية المتصلة بعمليات نقل وتوزيع هذه المنتجات... وهى بذلك الوظيفة المرتبطة بقوة بقوى السوق وفواعل السوق: اى مرتبطة بكل من:

• الحكومة.

• المستهلك.

• الموزع.

• المنافس.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية عملها فى جمع كافة للبيانات عن السوق، باوضاعة العامة والخاصة، وبما يتناول الموزعين فيه، وكيفية التأثير عليهم ومعرفة المستهلكين فيه، وكيفية مخاطبتهم، ويمكن لنا تعريف الاستخبارات التسويقية على انها "الجهة الادارية المسئولة عن جمع البيانات التى تهتم الادارة بها، سواء عن السوق، أو عن ما هو متوقع ان يتم فيه من جانب قوى السوق، وفى الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات الكيان الادارى، ومنع عمليات التجسس عليها.

وبالتالى فان مهمة الاستخبارات التسويقية تكور حول:

- تجميع البيانات المتاحة.

- الوصول الى البيانات غير المتاحة.

- تحليل البيانات واستخراج المعلومات.

- الوصول الى الحقائق عن المشاكل التسويقية.

- تقديم التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشاكل.

وبالتالى فان المهمة المزدوجة للاستخبارات، سواء فى عملياتها الايجابية او عملياتها السلبية متعلقة بالبيانات، وهى عملية اساسية لنشاطكها، والوصول اليها ليس بالامر اليسير، بل ان معرفة هذه البيانات، وبصفة خاصة معرفة النوايا والاتجاهات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والبشرية لدى المنافسين، بعد امرا بالغ الاهمية لنشاط الاستخبارات، وهو ما يشكل من اشكال البيانات التى يتم تجميعها... وهو ما يجعلنا نعرض لطبيعة عملها على النحو التالى.

ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية :

يمكن لنا تحديد طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية فى مجموعة المهام الخاصة بها، وهى تامين تدفق كم مناسب من البيانات بعد التحقق من صلاحيتها ومناسبتها للقيام بعمليات تشغيلها، والحصول منها على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار بها، لاحداث حالة من المعرفة عن ما تم جمعة من بيانات عن أنشطة تسويقية.

وهى عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف من جانب الكيان الادارى، فمهمة الاستخبارات التسويقية قائمة ومنفذة سواء:

• قبل الانتاج.

• اثناء عملية التسويق للمنتجات.

• بعد عملية التسويق للمنتجات.

حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بعمليات جمع البيانات عن السوق ومعرفة

لوضع المنافسة قبل بدء الانتاج، وانتاج المنتجات فى ضوء معرفتها الكاملة بهذه الاوضاع، ثم التعرف على ردود افعال المستهلكين بعد حصولهم على المنتجات التى تم تسويقها اليهم.

وبالتالى فان عملية تامين تنفق البيانات تستدعى اختيار عدد مناسب من الباحثين المؤهلين والمدربين على اجراء البحوث، وبصفة اساسية عملية جمع للبيانات، وتحليلها... فضلا عن عمليات التجنيد المباشر وغير المباشر لمصادر البيانات، وعمليات الزرع لاقراء داخل الكيان الادارى المطلوب الحصول على بيانات ومعلومات عنه... وهى بذلك نشاط حيوى بالغ الضرورة والاهمية فى عالم اليوم، وهى نشاط قائم على اختيار واختبار مصدر البيان بشكل اساسى ورئيسى، واعداد تقرير جيد بالبيانات التى تم جمعها.

رابعا - مجالات عمل الاستخبارات التسويقية:

تزداد وتتوسع مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، وتضاف اليها مجالات جديدة، وهو ما يلقى الضوء على ان نشاط الاستخبارات نشاط ذو اهمية خاصة، تستمد خصوصيتها من تلك الخصوصية الخاصة بمجالات النشاط.

حيث ان رغم تعدد البيانات التى تقوم بجمعها الاستخبارات التسويقية، فانها ايضا تقوم برسم سيناريوهات المستقبل، خاصة ان البيانات التى يتم جمعها هى عادة عن ما تم فى الماضى، وهى فى هذا الاطار تشمل:

- بيانات ما حدث فى الماضى.
- بيانات لوضع الحاضر.
- بيانات عن احتمالات المستقبل.

حيث لا يقتصر عمل الاستخبارات للتسويقية على ما تم جمعة من بيانات عن ماضى وحاضر النشاط التسويقي، لو عن ما يحدث فى السوق، بل يتم جمع البيانات التى تساعد على رؤية هذا النشاط فى المستقبل، وبالتالي فان جمع البيانات يرتبط بالمؤشرات العامة الاتجاهية الخاصة بالمستقبل، وبصفة خاصة جمع بيانات عن ما يلى:

- الموردین.
- المنافسين.
- للموزعين.
- العملاء.
- للثقافات العمالية.
- الاتحادات المهنية.
- الجهات الرسمية المختصة.
- التجار والوكلاء.
- العوامل الاخرى المؤثرة على تسويق المنتجات ومن اهمها:
 - العناصر الجغرافية.
 - العناصر السياسية.
 - العناصر القانونية.
 - العناصر الاجتماعية.
 - العناصر الثقافية.

- العناصر الانسانية.
- العناصر التكنولوجية.
- العناصر الفنية.
- العناصر الاقتصادية.

وهو ما يحتاج الى توصيف الطلب على المنتجات التى يزعم للكيان الادارى توفيرها وتقديمها، وتحديد حجم الطلب الحالى، وكذلك العرض الذى سيتاح فى السوق، وحجم الفجوة القائمة بين الطلب والعرض، وتحديد معالم السوق المستهدفة، وتجزئة هذه السوق، وتحديد حجم المبيعات المرتتبة، واختبار صلاحية ومناسبة المنتجات الجديدة، وهو ما يحتاج ايضا الى بيانات عن تحديد انسب سياسات للتوزيع المتبعة، وتحديد اسعار البيع المناسبة، وتحديد انسب انواع الخصومات للمزعم استخدامها، وتحديد اساليب الترويج المستخدمة والمزعم استخدامها، وتقييم سياسات التمييز، وعمليات التبيين، وسياسات الضمان التى سيتم تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كما تتولى بحوث السوق عمليات تحليل المبيعات التى تمت، وتحليل تكاليف للتسويق، ودراسة شكاوى المستهلك وشكاوى الموزع والتغيرات المتوقعة فى الاسواق، واساليب المنافسين...وبالتالى الحصول على كم مناسب من البيانات من هذه المصادر، وتحليلها بشكل جيد، للوصول الى المعلومات التى تساعد على:

- اعادة تخطيط الانتاج.
- اعادة تخطيط وتسويق المنتجات والحملات التسويقية.
- اعادة تخطيط أنشطة التمويل فى الكيان الادارى ووضع اولويات تمويلية جديدة فى فنونها.

- اعادة تخطيط الكولادر البشرية.

وبالتالى يصبح نشاط استخبارات التسويق نشاط متخصص وفعال، كما انه نشاط متعدد، ذو مجالات متعة، وهو نشاط لذا ما وجة له الاهتمام الكاف سوف يساعد على نجاح الكيان الادارى وضمان استمرارية.

خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية:

تقوم البحوث التسويقية بعمليات متعددة من اجل جمع وتسجيل، وتحليل البيانات التى تم جمعها عن كل ما يتصل بالمشاكل التسويقية التى يواجهها الكيان الادارى، سواء كانت مشاكل متصلة بالمستهلكين الحاليين او المرتقبين، لو كانت متصلة بسياسات التوزيع، او كانت متعلقة باساليب الترويج المستخدمة، او بسياسات التسعير المتبعة، وهى فى كل هذه للبحوث والدراسات تمارس نشاطها الهام فى تحقيق المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية ليست بسيطة او سهلة، خاصة ان حجم المتغيرات والمسجدات التى يحياها ويعيشها الكيان الادارى متنوعة ومتعددة

حيث نصف المعرفة بما يلى:

- انها معرفة كاملة غير منقوصة.

- انها معرفة تفصيلية ومتخصصة.

- انها معرفة شاملة.

- انها معرفة فعالة.

- انها معرفة مؤكدة.

ويتم ذلك من خلال قدرة الاستخبارات التسويقية على جمع البيانات المطلوبة للوصول اليها، وتحليل هذه البيانات واستخراج الفجوات الاتجاهية من كل منها،

ووضع المؤشرات اللازمة للتعامل مع كل منها، والحصول على معلومات، وتوريد
متخذ للقرار الادارى بها.

وبذلك فان معرفة الكيائن الادارى تتصف بانها معرفة تراكمية، تدخل فى
تكوينها عناصر الخبرة فى التعامل مع المعلومات التى تم التوصل اليها، ويتم دعم
قرارات متخذ القرار بالكم والمناسب من المعرفة التى تراكم لديها.

ومن ثم فان مسئولية الامتحانات التسويقية متعددة ويتم التعامل فيها بادوات
ووسائل واساليب طرق متعددة لاحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى،
وضمنان رشادة قراراته المتخذة فى ضوءها.

المبحث الثالث

انواع الاستخبارات التسويقية

تتنوع وتتعدد المجالات والانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية، وبالتالي تتعدد البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة انها تجمع للبيانات بشكل:

- دورى بشكل عام متصل باعمالها ونشاطها.

- تفصيلى متخصص بشكل خاص متعلق بدراسة معينة.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية يتنوع وفقا لكل من الانشطة، والمجالات التى تتناولها الدراسات الخاصة به، وهى فى ذلك تكاد تقترب من طبيعة كل موضوع من هذه الموضوعات.

حيث عرفت الكيانات الادارية العديد من انواع الاستخبارات التسويقية، عرفتها ولوجدت معها انواع تفصيلية من البيانات التى يتم جمعها، وهى فى الوقت ذاته لاه لبحوث اخرى، فالكيان الادارى كائن حى يعيش فى محيط متدخل مع غيره من الكيانات الادارية، تهب عليه العواصف والاعاصير والرياح وتناوب زورقة الامواج للهائجة والهائنة... وربان للكيان الادارى عليه ان يبحر ما بين تيار عاصف عنيف، وما بين تيار هادئ خفيف... لديه تتبؤات الطقس.... ولديه مفاجئات الابرار.... وسلاحه فى ذلك هو المعرفة التى تحققها له الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يقتضى معرفة انواع البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة ان نظرة القائمين بجمع البيانات اليها تكاد تكون هى الحاكمة ما بين بيانات يتم جمعها من مصادرها المكتوبة المنشورة، وبين بيانات يتم تجميعها من مصادرها الميدانية لاول مرة، فضلا عن معرفة النوايا والاتجاهات التى يرغب الاطراف الاخرى فى الوصول اليها وتحقيقها.

وعمل الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة من أجل عمل دراسات وبحوث السوق المتخصصة، وعلى الرغم من تعدد أنواع الاستخبارات للتسويقية، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع رئيسية هي:

- استخبارات عامة استكشافية ابتدائية أولية قائمة على رصد وتبع الظواهر بشكل عام.

- استخبارات أكثر عمقا وشاملة لجميع التفضيلات.

- استخبارات تجريبية لادخال متغير تجريبى معين إلى السوق.

- استخبارات الحالة الدراسية المتخصصة لمعرفة ظاهرة أو مشكلة معينة.

- استخبارات المقارنة بين حالات دراسية محددة للوصول إلى الفروق.

ويتضمن كل نوع من هذه الأنواع أنواع أخرى من للبحوث والدراسات أكثر تفصيلا، وهو ما يجب الاهتمام به ومعرفته مقدما حتى تصلب إلى أنواع البيانات المطلوب جمعها، وبالتالي تحديد الشكل العام للاستخبارات التسويقية المتخصصة وهو ما يتطلب تحديد ما يلي:

- استخبارات الحقائق المادية المستخدمة.

- استخبارات الآراء المعنوية المعلنه.

- استخبارات النوايا والاتجاهات الخاصة.

وبالتالى تحديد المنطلقات التى تبدأ بها الاستخبارات نشاطها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول إلى المعلومات، وتزويد متخذ القرارات بها لتحقيق المعرفة بها، ومساعدته على اتخاذ قرار عقلانى رشيد.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أولاً - الاستخبارات الاستكشافية:

وهي دراسات أولية يتم القيام بها من أجل البحث لاكتشاف المجهول الذي لا يعرفه متخذ القرار، وبالتالي يتم تزويد بالمعلومات التي تم التوصل إليها من البيانات التي تم جمعها، وهي دراسات أولية يتم القيام بها لتقرير ما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من البحوث تالاً أكثر تفصيلاً وعمقاً... أم يكفي بما تم التوصل إليه في الدراسة المبدئية، ويتم صرف النظر عن المضي قدماً في هذه الدراسة.

وهي دراسات قائمة على:

- رصد كافة المستجدات والمتغيرات التي تطرأ في السوق.
- تبع هذه المتغيرات والمستجدات لتحديد عناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد أشكال المخاطر والتهديدات التي تلجأ إليها الكيان الإداري من هذه المتغيرات والمستجدات.
- تحديد حجم الفرص وعناصر القوة التي تترتب على هذه المتغيرات والمستجدات.

وتعد البحوث الاستكشافية من الأولويات المتصلة بالمجالات التي يرغب الكيان الإداري في الدخول إليها، وهي ذلك النوع من الاستخبارات الذي يعمل على استكشاف السوق، وعلى التعرف عليه، وعلى تحديد مجالاته، وتحديد لبعادة وجوانبه، وتحديد الفواعل المختلفة فيه، وتأثير كل منها، وتحديد المنتجات المختلفة، والبدائل، والمنافسة، في هذا السوق، وتحديد طرق التوزيع المستخدمة، والمتبعة، ونظم التسعير التي استخدمها المنافسون، ومدى رضا المستهلك الحالي فيها عنها.

وهى البداية الاساسية لعمل الاستخبارات للتسويقية التى تقوم بدراسة ابتدائية اولية لتحديد المجالات، وتحديد المسارات، وتحديد كيفية التعامل مع الظواهر التى تقوم بدراستها، وهذه الدراسات الاستكشافية لها اهداف اساسية هى:

- التعرف على للظواهر التى سيواجهها متخذ القرار، والاليات المستخدمة فى كل من ظاهرة منها، وكيفية تحقيقها لهذه الظاهرة، وتحديد المؤثرات الحركية الخاصة بقل منها.

- تحديد مفهوم وكيفية عمل الظواهر ومن يقف ورائها وحجم المصالح المرتبطة بها وتداخلات هذه المصالح، وما تمثله كل منها على استمرارها او معارضتها.

- استشفاف كيفية التغلب على هذه الظواهر ووضع التصورات المبدئية للتعامل معها، وتحديد وتحديد افضل الطرق تكلفة وعائدا للوصول الى نتائج ايجابية ملموسة.

وبالتالى فان هذا النوع من الاستخبارات فى الواقع يحتوى على العديد من عمليات الاستخبار اى ما بين:

• عمل استخبارى دائم ومستمر يتم بشكل روتينى معتاد، وهو استقراء السوق وتحديد ابعاد وجوانبه.

• عمل استخبارى متخصص موجه لدراسة ظاهرة بذاتها تكلف به الاستخبارات التسويقية من الادارة العليا للكيان الادارى.

وهى استخبارات استكشافية اولية لسوق من الاسواق المستهدفة، كما انها تتم وتحدث بشكل روتينى معتاد، حيث يقوم هذا النوع من الاستخبارات على استكشاف ظاهرة معينة، وتحديد معالمها، واطارها العام، وعواملها الخاصة، والوصول الى

اسباب هذه الظاهرة، وصياغة تصور عام عنها...والعرض لها من خلال ما تم جمعة من بيانات، ويتم جمع البيانات بصفة اولية ومبدئية، وبشكل دورى روتينى معتاد، وكعمل دائم للاستخبارات التى تتم وتحدث فى مجالات عديدة.

وبمعنى اخر فان هذه البحوث الاستكشافية تقوم بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرا على الاسواق، وتقوم بتحليلها لمعرفة تأثيرها، وهى لوضع تصل بمستقبل الكيان الادارى، وتحديد حجم المخاطر والتهديدات التى تؤثر على مستقبل هذا الكيان.

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى التعرف على كل جديد، او متغير يحدث فى السوق، ورصده، وتتبعه، وتحليل كل شئ عنه، وبالتالي وضع خطة للتعامل معه وفقا وما تم الحصول عليه من بيانات.

وعادة ما يتم للتعرف عن قرب عن الظواهر التسويقية التى تقوم الاستخبارات بجمع بيانات اولية عنها من خلال الاحتكاك عن قرب مع مصادر البيانات.

وبالتالى فان الهدف الاساسى من الاستخبارات الاستكشافية هو تعريف الظاهرة لمتخذ القرار، واستكشاف كافة جوانبها وابعادها، وتحديد العناصر الخاصة بها، وتحديد مدى استمرارها الزمنى، واى الظروف العامة المحيطة اثرت فيها وتأثرت بها.

ثانيا- الاستخبارات العميقة الشاملة:

وهى استخبارات مستهدفة من جانب ادارة الكيان الادارى، وهى موجهة لشئ محدد بذاته، يتم تصنيفه وتشخيصه وتوضيح معالمه، وللتعرف على كافة جوانبه وابعاده، وتحديد عناصره بشكل تفصيلي، وهى استخبارات تتناول بالبحث كل شئ عن هذه الظاهرة البحثية التى تهتم بها الادارة العليا للكيان الادارى.

خاصة ان البحوث الاستكشافية قد ادت الى تعريف هذه للظاهرة، وعندما يثار اهتمام متخذ القرار فانه يامر باجراء بحث تفصيلي عنها، وبالتالي يتم الاهتمام الكامل بها، والتعمق من اجل الوصول الى بيانات اكثر تفصيلا.

ويتم هذا النوع من الدراسات من خلال اجراء تحاليل لما تم جمعة من بيانات تفصيلية لكل من الاتي:

- النشأ التاريخية للظاهرة.
 - تعريف الظاهرة وتحديد الاطار العام لمفهومها.
 - تحديد الاهمية الخاصة بهذه الظاهرة.
 - تحديد الانواع والمظاهر الخاصة بالظواهر المتشابهة وما يتفرع منها من انواع عديدة.
 - تحديد العناصر والعوامل والافراد للذين ساهموا في ايجادها.
 - تحديد مقدار الاستفادة من هذه الظاهرة والاهداف العلنية والخفية من كل منها.
 - تحديد المجالات المتعددة التي تخدم فيها هذه الظاهرة.
 - تحديد كيفية التعامل معها وفق بدائل من بينها: التجاهل، الدخول اليها، التوافق معها، وتحديد تكلفة كل بديل من هذه البدائل.
- وعلى ذلك فان هذا النوع من الاستخبارات يحتاج الى:
- مزيد من الوقت.
 - مزيد من الجهد.

- مزيد ممن التكلفة.

حيث تأتي نتائج بالفاعلية المطلوبة، خاصة ان جهاز الاستخبارات التسويقية يزدادج تعمقا فى الوصول الى البيانات المطلوبة، وهو ما لقد يتناول تحديد اربعة عناصر اساسية هي:

- عناصر للقوة.

- عناصر للضعف.

- عناصر الفرص.

- عناصر للتهديدات.

ويتم ادراج هذه العناصر من خلال التقرير الذى سيتم عرضه على منتخذ القرار الذى امر باعداد الدراسة.

وهو نوع من الاستخبارات التى تتم لمواضيع معينة بذاتها تم التكاليف بها من الادارة العليا للكيان الادارى، بعد الاطلاع على ما جرى وتم جمعة من بيانات لولية عنها، وثبت انه من الافضل ان يتم جمع البيانات للشاملة عنها، خاصة ان هذه الدراسات الشاملة مكلفة، وتأخذ وقتا، وجهدا كبيرا، الا ان العائد المتحقق منها ايضا يكون كبيرا، خاصة ان هذه الدراسات سوف تبنى عليها القرارات الخاصة بالكيان الادارى، سواء كانت هذه القرارات متصلة بـ:

- عمل الكيان الادارى.

- نشاط الكيان الادارى.

- وظائف الكيان الادارى.

- توجهات الكيان الادارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

وهى دراسات استراتيجية لتوجهات الكيان الادارى فى المستقبل، والذي يحتاج اليها الكيان الادارى لرسم سياساته وتكتيكاته المختلفة.

وهى دراسات اكبر عمقا واوسع مدى، كما انها اشمل فى جمع البيانات الخاصة بها.

وهى هذا النوع من الاستخبارات الذى تم توجيهه لدراسة متغير من المتغيرات بشكل شامل ومتكامل للوقوف على تأثيره على الحركة التسويقية للكيان الادارى، وبالتالي تحديد طرق التعامل مع هذا المتغير.

ثالثا- الاستخبارات التجريبية:

وهى اخطر انواع الاستخبارات، حيث تناول متغير تجريبى يتم ادخاله الى السوق لأول مرة، ومعرفة ردود الافعال للخاصة لهذا المتغير من كل من الاتى:

- المستهلكين. - الموزعين.

- المنافسين. - الموردين.

- اجهزة الاعلام.

وتحديد مدى نجاح او عدم نجاح هذا المتغير التجريبى، وبالتالي تعديل السياسات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية المتصلة به.

وتقوم هذه الاستخبارات على رغبة الكيان الادارى فى ادخال متغير تجريبى الى السوق، وقياس ردود الافعال تجاه هذا المتغير التجريبى، وبصفة خاصة عند وجود رغبة فى ادخال احدى المنتجات الجديدة الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بها، خاصة من جانب كل من:

- المستهلكين.

- المنافسين.

- شبكات التوزيع.

وتحديد افضل السبل للتعامل مع هذه العناصر بالغة الاهمية، خاصة فى مجال تأكيد الفاعلية، وفى مجال تحقيق عمليات الغزو المنظم.

وبالتالى تعتمد هذه الاستخبارات على امكانيات التحكم فى الظروف والعوامل المحيطة بالموقف والمؤثرة على السلوك، والمحددة للاتجاهات، وبصفة خاصة استخدام سياسات جديدة مثل:

• دراسة تأثير تطوير معين فى احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها... خاصة من حيث الحجم، والشكل، واللون، والرائحة، والطعم، والصورة...الخ.

• دراسة تأثير استخدام سياسات سعرية معينة فى تسعير احد منتجات للكيان الادارى، مع استخدام سياسات جديدة للخصم سواء خصم التاجر، والموزع، او خصم الجملة، او خصومات الاوكازيونات، او خصومات اخرى غير نقدية يتم تحفيز عمليات البيع بها..ويتم فى هذا الاطار اقتراح استخدام سياسات التسعير الضمنية، اى سياسات التحميل، حيث يتم تصريف جزئى لبعض البضائع بالتحميل مجاناً على بضائع اخرى تباع بأسعار محددة.

• دراسة تأثير استخدام سياسة معينة فى ترويج احد المنتجات التى يقوم للكيان الادارى بتقديمها الى احد الاسواق، مثل الاعتماد على مهندسى المبيعات بشكل اساسى للوصول الى سياسات بيعية فعالة، من خلال الاندفاع الفعلى للمستهلك، او استخدام سياسات الاعلان المكثف فى وسائل

الاعلام من اجل لقاع المستهلكين باهمية شرائهم للمنتجات المعطن عنها.

• دراسة مدى تأثير استخدام سياسة توزيع معينة فى عمليات البيع لاحد منتجات الكيان الادارى، ومدى نجاحها، وفاعليتها خلال المرحلة القائمة، وهو ما يتصل باختيار نوع الموزعين، هل سيتم استخدام اسلوب الموزع الوحيد المحتكر لتوزيع المنتجات، ام سيتم استخدام انظمة الوكلاء الموزعين، وتحديد ما هو مطلوب منهم، وتحديد ما سيقدمونه من اجل ضمان توزيع المنتجات، وبصفة خاصة ان هناك سياسات توزيعية معينة تكون اكبر كفاءة وفاعلية من سياسات اخرى..

وبذلك فان استخدام الاستخبارات التجريبية هو اخضاع الظاهرة للتجريب، والتعرف على كل ما يحيط بها، وما هى ردود الافعال تجاه المتغير الذى تم ادخاله، والاحاطة الشاملة بهذه الردود.

وتم هذه الدراسات بطرق مختلفة من بينها:

- ادخال متغير تجريبى الى السوق مع قياس بعد.
- قياس قبل، وادخال متغير تجريبى وقياس بعد.
- قياس قبل فى منطقتين متماثلتين وادخال متغير فى منطقة واحدة وقياس بعد فى كل المنطقتين.

رابعا - استخبارات الحالة:

وهو للشكل الاكثر استخداما وفاعلية فى عمليات الاستخبارات، حيث يتم تجميع البيانات المكتبية والميدانية عن حالة معينة بذاتها، حيث يرغب متخذ القرار فى الحصول على كافة البيانات عنها، وهى بيانات تجمع من حيث انفق، ومن حيث كانت، ويتم استخبارات الحالة عندما نهتم الاستخبارات بحالة معينة من الحالات،

وتفرد لها كل ما لديها من أجل الوصول إلى كافة البيانات عنها، وبصفة خاصة لمواجهة خطر جارف عليها، وهو ما يحدث عند ملاحظة تغير ظروف سوق معينة من ضمن اسواق منتج معين طرأ عليها تغيير كبير وغير معروف اسبابه، وهو ما يستدعى معرفة:

- اسباب التغيير.
- المدى الزمني للتغيير الذي حدث.
- ما مدى استمرارية هذا التغيير.
- العوامل التي احدثت هذا التغيير.
- كيفية التجاوب مع هذا التغيير للسيطرة عليه، والاستفادة منه.

حيث تهتم استخبارات الحالة بكل من:

- الوضع الحالي للظاهرة وما بلغته حجما ونوعا وقيمة.
- نشأتها التاريخية والعوامل التي ساعدت على نشاطها.
- مستقبل الظاهرة سواء في اطار الممكن والمقصود حدوثه، او في ضوء سيناريوهات مستقبلية محددة ومحتملة.

وتعد دراسة الحالة دراسة تفصيلية متكاملة تستخدم فيها كافة الأدوات والاساليب والطرق والمناهج الفاعلة للوصول الى النتائج المطلوبة.

وهي دراسة تعكس خبرة وكفاءة الباحثين في اجرائها، ومدى استفادتهم من البيانات التي تم جمعها... خاصة ان الهدف الرئيسي من دراسات الحال هو التأثير على السياسات المتبعة في الكيان الادارى، سواء كانت:

- سياسات إنتاجية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات كوالر بشرية.

لتوافق مع النتائج التى تم التوصل إليها فى دراسة الحالة.

وتستخدم اساليب عديدة فى استخبارات الحالة من بينها اساليب المحاكاة، وتمثيل الانوار، والسيناريوهات المفتوحة، والعصف الذهنى، والتماثل الفكرى، وبذلك فان سيناريوهات الحالة تعمل على توصيف الحالات الآتية:

- الحاجة للحالية ← المراد دراستها بعمق.

- المفردة العملية ← المراد الاحاطة بها.

- الشاذة عن القاعدة ← المراد معرفة تفاصيلها وبصفة خاصة اسباب الشذوذ.

- الفاعلة فى تحقيق الهدف ← المراد التحقق من فاعليتها وتنفيذها ونفاذها فى الاسواق.

- المحورية الرئيسية. ← المراد التثبيت من محوريته ومن دورها المحورى.

خامسا - استخبارات المقارنة:

وهي واحدة من أهم الاستخبارات التسويقية، حيث يتم إجراء المقارنات بينها وبين ظواهر مماثلة أو مختلفة من حيث النشاط والمدة الزمنية، ومن حيث الآراء، ومن حيث ما أحدثته كل من الظواهر للمقارنة من تأثير... الخ، وبذلك فإن دراسات المقارنة تساعد على الوصول إلى الفروق المؤثرة في صنع الظواهر، وتأثير رائد منها على هذه الظواهر في أجمالها العام.

حيث يتم دراسة شيئين للمقارنة بينهما، سواء من حيث:

- الفترة التاريخية الزمنية.
- المكان الجغرافي لكل منها.
- المكان والعوامل البشرية.
- حجم المبيعات الذي تم.
- محفزات البيع التي استخدمت.
- سياسات البيع المطبقة.
- عناصر الترويج المستخدمة في كل منها.
- المناخ المصاحب لكل منهما.
- العناصر التي شاركت في أحداث كل منهما.

ويتم في هذه المقارنة تحديد أوجه الاتفاق بين كل منهما، سواء في أحداث الظاهرة، أو في تطورها، أو في نطاق شمولها وعملها، وهو ما يجعل من المقارنة أداة جيدة للوصول إلى الفروق التي تبين الظاهرتين المقارنتين، خاصة إن هذه

الفروق تظهر لمتخذ القرار ما يلي:

- العوامل التي ساعدت على النجاح والعناصر الأخرى المصاحبة لها.
- العوامل التي وضعت قيودا ومحددات على الظاهرة وادت الى عدم نجاحها.
- المجالات المتعين على الكيان الإداري الدخول إليها والاستفادة منها.

وبذلك فإن دراسات المقارنة تساعد على تحقيق الرؤية العلمية السليمة لظواهر الدراسية، وكذلك تحديد أوجه الاختلاف التي تمت وحدثت في الظاهرتين محل المقارنة، وبالتالي معرفة ما أدى إلى حدوثهما بهذا الشكل، فضلا عن تحديد العوامل التي أسهمت في:

• هذا الاختلاف بين الظاهرتين.

• حدوث الظاهرتين.

• الشكل والحجم والتكلفة التي بلغتاهما.

وتساعد الدراسات المقارنة على إظهار الجوانب الخفية في تشكيل الظواهر الدراسية المختلفة، كما تساعد الباحث في الاستخبارات على تبين للعناصر التي شكلت هذه الظواهر الدراسية المقارنة.

أي تحديد ما يلي:

- العناصر والعوامل الفاعلة في أحداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المساعدة في أحداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المحايدة التي لم يكن لها تأثير في أحداث الظاهرة.

وبذلك فإن الدراسة للمقارنة تقوم بها الاستخبارات للتسويقية بشكل واع ومدرّك إن هناك جوانب خفية يظهرها بعضها البعض، ويتمّ ذلك من خلال المقارنات التي تتم في دراسات المقارنة، وخاصة إن هناك الكثير من الجوانب التي تحتاج إلى معرفة، وإلى فهم كامل لدقائقها التفصيلية.

وبالتالي فإن استخدام الدراسات المقارنة كوسيلة للوصول إلى هذه الفروق سوف يساعد على تحقيق الفهم والرؤية المناسبة للظاهرة محل البحث والدراسة.

المبحث الرابع

اهمية الاستخبارات التسويقية

تتبع اهمية الاستخبارات التسويقية من وظيقتها، والكامنة فى ترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم الملى بالاضطرابات شديدة التأثير على للكيانات الادارية، ومن قدرتها على الوصول الى البيانات السرية ذات الطابع الخاص، والتي يتم الاستفادة منها فى تخطيط للنشاط المستقبلى للكيان الادارى، سواء كانت هذه البيانات متعلقة بالماضى، او الحاضر، او المستقبل، وسواء كانت هذه البيانات تجمع من الميدان لاول مرة، او كانت منشورة فى الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الحكومية... حيث لا يستطيع متخذ القرار فى عالم اليوم اتخاذ قرارة بدون ان تتوفر لديه المعرفة الكاملة عن موضوع اتخاذ القرار، وبالتالي فان دائرة عدم التاكيد المتسعة امامه سوف تضيق شيئا فشيئا من خلال المعرفة التى تم التوصل اليها والتحقق من سلامتها، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية، التى تعمل على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، حتى يتخذ قرارة فى ضوء ما لديه من عناصر المعرفة، والتى تكونت لديه من تفاعلة مع المعلومات التى تم تزويده بها، وهى معلومات ناجمة عن ما تم تشغيله واستخلاصه من البيانات التى تم جمعها من خلال نظام الاستخبارات التسويقية.

وبذلك تكتسب الاستخبارات التسويقية اهميتها الكبرى فى ترشيد قرارات متخذ القرار، وفى تحسين الاداء العام للكيان الادارى، وفى زيادة ارباحه المحققة عن هذه القرارات المتخذة.

ان النظرة الموضوعية للاستخبارات التسويقية توضح بلا شك اى قرار رشيد يتم اتخاذه، لا يتم الا فى ضوء المعلومات التى تم تزويد متخذ القرار بها، وان جهود رجال الاستخبارات التسويقية فى للوصول الى البيانات الهامة والاساسية هى

التي اعطت هذه المؤشرات التي تم الاستناد اليها في الحصول على المعلومات، والتي تم تزويد متخذ القرار بها.

وتزداد اهمية الاستخبارات التسويقية بازدياد اعتماد متخذ القرار الادارى عليها، في ترشيد قراراته المتخذة بناء على البيانات التي تم جمعها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والوصول الى المعلومات السرية التي تساعد على جعل الرؤية واضحة امام متخذ القرار... فعلى سبيل المثال تمارس الكيانات الادارية دورها في تحقيق وتاكيد أعمالها والتمكن من الحصول على:

- السياسة التجارية للكيانات الادارية الاخرى العاملة في السوق، وتحديد ابعادها وجوانبها المختلفة، ومعرفة ماذا ترغب، وماذا تستهدف، وماتوجهة كل منها من صعوبات في تحقيق اهدافها، وما تبذله كل منها من جهود للوصول الى تحقيق اهدافها.

- الاسرار التجارية للكيانات الادارية الاخرى، والعقود والصفقات التجارية المزمع القيام بها خلال الفترة المقبلة بعضها قانوني، ومن هم الافراد المؤثرين في الصفقات، والعوامل المؤثرة عليهم.

- البيانات التجارية للكيانات الادارية الاخرى والتي يتم استخدامها في معرفة السلوك المتوقع لهذه الكيانات، وبصفة خاصة مجالات تطوير الانتاج وطرح وتقديم منتجات جديدة، والعناصر المؤثرة على قرارات تطوير المنتجات، وكذلك تطوير العمليات التسويقية التي يتم القيام بها، وكذلك الموارد البشرية، والموارد التمويلية..

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تكون مهمتها شاملة ومتكاملة، كما انها دقمة ومستمرة، وهي ايضا فعالة الى اقصى مدى، فهي ليست فقط جمع البيانات واستخراج المعلومات، بل التأكد من تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار عن كل ما يواجهه.

وبالتالى فان نتائج القرارات المتخذة تستند الى تقارير الاستخبارات التسويقية المرفوعة الى متخذ القرار، والذي عليه ان يراجع كل منها وفقا ومقتضيات وظروف العمل.

كما انها عملية دائمة ومستمرة طالما كان الكيان الادارى دائم ومستمر، وطالما كانت هناك حاجة الى جهودها فى حل المشكلات، ومواجهة الظروف المؤثرة على عمل الكيان الادارى، وهو ما يزيد من فاعليتها فى هذا الميدان الحيوى.

وكلما كان نظام الاستخبارات التسويقية فعالا، كلما كان:

- سريعا حاضرا فى الحصول على البيانات، وتشغيلها، واستخلاص المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها لاحداث المعرفة، وترشيد قراراته المتخذة.

- قادرا على اختراق انظمة الحماية التى يقوم بها الطرف الاخر، والوصول الى الاتجاهات المستقبلية له، والنوايا التى يزمع المنافسون القيام بها، وبالتالي توفير المعرفة الكاملة عن خططهم المستقبلية.

- تحديد المواصفات التى يرغب فيها المستهلك، ويتطلع اليها فى المنتجات، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات عنها، وبما يسمح بعمليات تطوير المنتجات الحالية، وازافة منتجات جديدة لكبر فاعلية فى اشباع تطلعات المستهلكين.

- دراسة انماط الشراء والدوافع والمطالب الخاصة بالمستهلكين، وقدرتهم على استهلاك السلع المقدمة اليهم...وبصفة خاصة طموحاتهم وامالهم فى المنتجات المقدمة اليهم، واقتراح سيناريوهات وتصورات التعامل معها وتنفيذها.

- تحديد سوق الكيان الادارى وتوصيفة بشكل جيد، بحيث يستطيع الكيان

الإدارى للتعامل معه وبفاعلية كاملة، وبصفة خاصة تحديد علاقات العرض والطلب، والفجوة القائمة في السوق، واتجاهاتها في المستقبل.

• وبذلك فإن الاستخبارات التسويقية تزداد أهميتها، وتزداد فاعليتها، ويزداد دورها في الكيان الإدارى، وهو ما يحتاج إلى إيضاح بإيجاز على النحو التالى:

أولاً - العوامل التى أدت إلى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية :

تزداد أهمية الاستخبارات التسويقية مع كثافة المتغيرات والمستجدات التى تحدث فى عالم اليوم، سواء من جانب الكيانات الإدارية المنافسة، أو من جانب مؤسسات ومنظمات المجتمع المبنى، أو من جانب الدول والحكومات وتدخلها المباشر وغير المباشر لتنظيم قوى السوق، أو من جانب الأفراد المستهلكين أنفسهم.

وهو ما يؤكد على أن هناك ضغوط متزايدة على متخذ القرار، من مصادر عديدة، سواء داخل الكيان الإدارى، أو من خارج الكيان الإدارى، وأن حجم المجهول من تأثير قراراته المستقبلية يتزايد، وأن هناك حاجة ماسة لاستقرار ومعرفة سحب المستقبل، سواء القريب، أو المتوسط، أو البعيد.

وهناك بعض العوامل التى أدت إلى ازدياد أهمية الاستخبارات التسويقية، من أهمها ما يلى:

- العولمة الاجتياحية.
- حرية الاسواق ولتفتاحها.
- ازدياد حدة المنافسة وشراستها بين الكيانات الادارية.
- حرب الاستحواذات والاندماجات والخصخصة البشعة.

• تعتمد الخيارات امام المستهلك، سواء من حيث الحجم، النوع، والشكل والاداء.

• الفساد المدعم بالنفوذ السياسى والاقتصادى والمتفوق بطغيانه.

• الممارسات شبة الاحتكارية والاحتكارية من جانب الكيانات الكبرى، وملء لراحتها بسط نفوذها.

وقد ادى ذلك الى سيادة اوضاع فاعلة فى الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة من حيث حجم الاتفاق على جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها.

وهو ما دعم اهمية الاستخبارات، ومن قدرتها، ومن فاعليتها، سواء فى الوصول الى البيانات العلنية والسرية المطلوبة، او فى تحقيق دورها فى تنمية المعلومات وحالات للمعرفة اللازمة لمتخذ القرار.

وقد انت الاوضاع التنافسية التى تواجهها الكيانات الادارية الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، سواء كان هذا متصلا بالدول والحكومات، او كان متعلقا بمنظمات ومؤسسات الاعمال، او كانت قائمة لدى شركات وافراد.

وقد ازدادت اهمية الاستخبارات التسويقية مع ضغوط قوى العولمة GLOBALIZATION التى اطاحت بكافة القيود والحواجز القائمة فى عالم اليوم، فارضة ذاتها على كافة الدول والقوى الاقتصادية المختلفة، بحيث فرضت على الجميع كيانات ادارية ضخمة، لها فاعلية غير محدودة مثل: الشركات الدولية النشاط، سواء كانت متعددة الجنسيات، او كانت متعددة الجنسيات، وادت الى طرح العديد من الاسئلة مثل:

- اين الكيان الادارى؟

- اين الآخرون؟

- ما الذى يدور فيهم ومن حولهم؟

- ما موقع منتجات الكيان الإدارى؟

- ما هو مستقبل الكيان الإدارى؟

وبالتالى معرفة وتحديد الوضع التنافسى للكيان الإدارى، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الوضع، بحيث يبدأ الكيان الإدارى خطواته من موقف تنافسى يضمن له النجاح، ومن خلال هذا النجاح يتم ويتواصل الى قاعدة الاستمرار، وبالتالى فان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية من أهمها:

بحوث المنتجات، بحوث العبوة، والغلاف، وبحوث دوافع الشراء، وبحوث عادات لشراء، وتحليل عمليات البيع فى الكيان الإدارى، وتحليل منافذ للتوزيع، وبحوث الاعلان، وبحوث الاعلام، وبحوث عمليات النقل، وبحوث عمليات التخزين، وبحوث اسعار للبيع، وبحوث سياسات الخصم المتبعة، وبحوث سياسات الائتمان المستخدمة، وانظمة التسييط سواء للمستهلك النهائى، او للوكلاء والوسطاء.

وهى بحوث بالغة الاهمية تحتاج اليها الكيان الإدارى بشكل كبير سواء للاستخدام العام فى اعماله، او فى نطاق الاستخدام الخاص للقرارات الادارية الرشيدة المتخذة.

وبالتالى فان وظيفة الاستخبارات التسويقية قد تسع لتشمل تحديد الاطار العام الذى يعمل به الكيان الإدارى، وكذلك العناصر التى يعتمد عليها هذا الكيان فى عمله، وفى وضعة التنافسى وعناصر للقوة، وعناصر الفرص التى له ان يستغلها،

فضلا عن تحديد مواطن الضعف، وعناصر التهديد التى يواجهها فى السوق، وهو ماسوف تساعد على المضى قدما فى تنفيذ للسياسات التسويقية المخططة.

ثانيا - جوانب اهمية الاستخبارات التسويقية:

لعل عمل الاستخبارات التسويقية منشعب الجوانب، هو الذى يعطى له هذه الاهمية متعددة الجوانب، وهو ما يجعل عمل الاستخبارات التسويقية قبل انشاء الكيان الادارى، واثاء تشغيلة، وبعد حصول المستهلكين على الانتاج الذى يقوم الكيان الادارى بتسويقه... وبذلك فان نشاط الاستخبارات نشاط شامل ومتكامل، ومتشعب، وهو نشاط ارتباطى دائم ومستمر، وهو نشاط له اهداف عديدة يعمل على تحقيقها، كما ان له رسالة فى تحقيق المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار.

حيث للاستخبارات اهمية ذات جوانب وابعاد عديدة، تحتاج الى ضرورة التعرف عليها والامام الكامل بها، وتناول جوانبها المتعددة بمزيد من الايضاح، فضلا عن نشاطها وعملها الذى تقوم به الكيان الادارى.

حيث يستمد نظام الاستخبارات التسويقية اهميته من الوظيفة التى يمارسها ويقوم بها فى منظمات الاعمال من حيث:

1. تقليل دائرة عدم التاكد امام متخذ القرار، وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بنتائج تحليل البيانات التى تم جمعها من مصادرها الاولية ومن مصادرها الثانوية...وبما يسهم بزيادة حالة المعرفة الكاملة لديه، وبما يمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.

2. جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، والتأكد من صلاحتها، ومن صلاحيتها للتعامل معها لفرض البحث والدراسة التى يتم القيام بها.

3. رصد وتتبع وتحليل البيانات التي يتم جمعها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة، تساعد على الحصول على معلومات هامة، يتم تزويد متخذ القرار بها لاحداث حالة من المعرفة تمكّنة من اتخاذ القرار الرشيد.
4. تحديد مستويات وجودة المعلومات التي تم التوصل اليها بعد تشغيلها، ومدى امكانية الاستفادة منها، خاصة في رسم سيناريوهات التعامل في مستقبل الكيان الاداري، فضلا عن وضع الاستراتيجيات الخاصة به في ضوء الرؤية المستقبلية التي اعدتها الاستخبارات التسويقية.
5. تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار بكافة جوانب الموضوعات التي يهتم بها، وتحديد الابعاد الخاصة بهذه الجوانب، ولطاعة على المعلومات التي تم للتوصل اليها، مع تحديد ردود الافعال المطلوب للوصول اليها، فضلا عن اختيار الطرق التي ستوصل الى ذلك.
6. تحديد نوع وحجم الفرص الواجب استغلالها، بل تشخيص هذه الفرص تشخيصا جيدا مبينا العائد والتكاليف الخاصة بها، واقتراح سبل استغلالها والمدى الزمني المفترض لهذا الاستغلال.
7. تحديد نوع وحجم التهديدات التي يواجهها النشاط مستقبلا وطرق التغلب على هذه التهديدات، وكيفية التوافق معها من خلال استخدام سياسات محددة بذاتها، وشرح وتحديد الانوات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات، وطرق التغلب عليها.
8. تحديد ما يقوم به المنافسون، ومتابعتهم بشكل مستمر للوقوف على اتجاههم المستقبلي، وكيفية التعامل معهم في اطار الاستراتيجية العامة للنشاط الذي يقوم به الكيان الاداري.

9. تحديد ما ستقوم به الدولة، خاصة في مجال الرسوم الجمركية والاعفاءات الضريبية والحوافز التي ستقوم بها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يحتاج الى معرفة كاملة بالتوقعات لما ستقوم به الدولة.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تستطيع بما تملكه من ادوات، وما تستخدمه من وسائل واساليب التوصل الى هذه البيانات، واجراء عمليات التشغيل بعد التأكد من صلاحيتها ومناسبتها تستطيع ان تكون مؤثرة ومفيدة في اتخاذ القرارات في الكيان الاداري، سواء من خلال:

- احدثت المعرفة الشاملة والكاملة بما يتم ويجري في السوق.
- السيناريوهات والقصورات لمعالجة المشاكل الظاهرة في الكيان الاداري.
- المساعدة في بناء الاستراتيجية العليا للكيان الاداري وتصوراته المستقبلية.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالي:

ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية الفضل؛

تملك الاستخبارات التسويقية قدرات فعالة من اجل للوصول الى رؤية مستقبلية افضل للكيان الاداري، وهي رؤية تتصف بكونها طموحة الى اقصى مدى، وهي ايضا فعالة الى اقصى مدى، وهي محرك ومحفزة لكافة القوى في الكيان الاداري.

حيث هناك علاقات قوية ممتدة ومؤثرة ما بين الرؤية VISION وما بين المهام الازمة لتحقيق الرؤية MISION وهو ما يرتبط ارتباط قوى ما بين القدرة على تنفيذ الحلم الطموح الكبير للكيان الاداري وبين مهارات الاستعداد والتعامل مع العديد من المتغيرات والمستجدات التي تسعى الى تحقيق الرؤية.

وبالتالى فان التفاعل الحيوى ما بين الثوابت، وما بين المتغيرات يحرك الاحداث التى يقوم بها الكيان الادارى من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعة.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على ايجاد الروابط الاصلية ما بين الماضى والحاضر والمستقبل، ويتم ذلك من خلال ايجاد الرؤية الشاملة للكيان الادارى فى مستقبل افضل، وهو ما يحتاج الى تحديد كل من:

- المستقبل كما يجب ان يكون.

- المستقبل كما يمكن ان يكون.

- الفجوة المستقبلية بين ما يجب وما يمكن.

ويتم معالجة هذه الفجوة من خلال جهد كبير بالاستخبارات التسويقية، وهو المجال الرئيسى والاكثر ايجابية بالنسبة لنشاط الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على رسم رؤية مستقبلية ايجابية للكيان الادارى، والعمل على تحقيقها بابعادها وجوانبها المختلفة، سواء للجوانب الكلية للرؤية المستقبلية لوة بعناصرها الجزئية التى تشكل باجزائها نقاط عمل وتوافق، وذلك من خلال المساعدة فى اعداد سياسات الكيان الادارى المؤدية الى تحقيق هذه للرؤية فى المستقبل، وتحسين اوضاع هذا الكيان فى المستقبل، وذلك من خلال معرفتها الكاملة بما يواجهه الكيان الادارى فى الحاضر، فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة له.

وتتدخل الاستخبارات فى اختيار الطرق والمسارات للمؤدية الى تحقيق خذخ الرؤية وتوضيح متطلبات المضى قما فى هذه الطرق والمسارات، وهو ما يعنى ان اهميتها متواصلة ومستدامة.

وهى ما يتطلب فهمها عميقا وكاملا لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وما تقوم به وتؤدي من اعمال، كما تحتاج الى ايضاح كامل لمهام الموكولة اليها، ودورها فى تحقيق اهداف للكيان الادارى، واستخدام الانوات الموصلة الى ذلك، وبصفة خاصة تحديد مدى الاحتياج الى:

- ادوات معينة.
- وسائل معينة.
- مهارات معينة.
- موارد بشرية وغير بشرية معينة.
- سياسات ادارية معينة.

ويتم استخدام لنوات عديدة فى تحقيق الرؤية المستقبلية، خاصة ان المستقبل وفقا لهذه الرؤية قائم على "ما يجب" ان يكون، وليس على "ما يمكن ان يكون"، واستخدام كافة امكانيات للكيان الادارى لتحقيق ما يجب وهو ما يجب ان تتجه اليه الجهود فى مجال رسم سياسات جيدة وفعالة لتنفيذ الرؤية المستقبلية الايجابية، والتي تحتاج الى دراسة فعالة لامكانيات الواقع الحالى، وكيفية تغطية الفجوة القائمة فى هذه الموارد، وهو ما يتم وضعة فى شكل خطط وبرامج لتنفيذ هذه الرؤية المستقبلية.

رابعا - انتهاز الفرص المتاحة فى الاسواق:

وهى فرص يحتاج تشخيصها الى جهود كبيرة من جانب الاستخبارات، والعرض لكافة جوانبها، وابعادها، وتحديد حجم المخاطر المترتبة على عدم الاخذ بها، وهى واحدة من اهم مجالات لزيادة اهمية الاستخبارات التسويقية من حيث

قدراتها على استئناف الفرص المتاحة في الاسواق، والتعرف عليها، وتشخيصها،
والتعريف بها لمتخذ القرار، واظهار كافة الجوانب:

- الاقتصادية.
- الفنية.
- التكنولوجية.
- الانتاجية.
- المالية.
- القانونية.
- البيئية.
- الادارية...الخ.

لهذه الفرص، وكيفية للوصول بها الى حيز التنفيذ، وتحديد افضل السبل
للتعامل معها تسويقيا، وهى هذا النوع من الفرص الذى يشكل اقترابا من ما يمكن
انتاجه بشكل:

- افضل.
- احسن.
- لرخص.

اى ان السلاح الرئيسى فى هذه الفرص هى تقديم منتجات افضل من حيث
الجودة، واوفر من حيث السعر، واكثر اشباعا لاحتياجات المستهلك لها، وتكون
البداية هى تحديد هذه الفرص، وتحديد الوسائل الجيدة لانتهاز هذه الفرص، فضلا
عن ان تشخيص هذه الفرص جيدا يساعد كثيرا على انتهازها فى ضوء الاولويات
القائمة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع مكونات هذه الفرص، ومع ابعادها
وجوانبها المختلفة.

سواء من حيث امكانيات الانتاج، او من حيث التوافق مع الامكانيات الانتاجية
القائمة.

والفرص المتاحة فى السوق متنوعة للمجالات متمثلة فى الآتى:

- عقد صفقات ضخمة.
- ارتباط طويل الاجل مع مستعمل للمنتجات.
- الحصول على سر من اسرار للصناعة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة تماما افضل واحسن من التكنولوجيا المطبقة حالياً.
- تطبيق نظم ادارية افضل من حيث تطوير المنتجات وسياسات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.
- وعادة ما يتم اختيار الفرص التى سيتم انتهازها، خاصة فى ضوء للموارد والامكانيات للخاصة بالكيان الادارى، وما يمكن لهذا الكيان ممارسة والقيام به، وما يمكن له توفيره، خاصة ان هناك العديد من الفرص التى يمكن انتهازها فى هذا المجال⁽¹⁾.

وبعد دور الاستخبارات التسويقية مميّزا فى هذا المجال من حيث ما يلى:

- تشخيص الفرص المتاحة.
- تعريف الفرص المتاحة.
- تحديد الموارد اللازمة لاستغلالها.

(1) - تعد الفرص التسويقية التى يحتر عليها نظم الاستخبارات التسويقية من المجالات التى تؤثر فى اعمال الكيان الادارى، وفى مستقبله، وهى تحدد له كيفية الوصول الى مستقبل افضل ولعمال، وهو ما يتم ملاحظة من نجاح الشركات العالمية.

وبالتالى فان لنتهاز هذه الفرص المتاحة سوف يساعد الكيان الادارى على تحقيق رسالته فى الاستمرار والديمومة.

ونقوم الاستخبارات للتسويقية بوضع هذه الفرص فى اطار ترتيب زمنى لاستغلالها من حيث الاولوية وواجبات الاستغلال.

خامسا - تجنب التهديدات فى الانشطة التى يمارسها الكيان الادارى؛

خاصة تلك للتهديدات المؤثرة على نشاط الكيان الادارى، وبصفة خاصة على قدرته على تقديم وتطوير المنتجات، وعلى سياساته التسويقية التى يتبعها، وعلى سياساته التمويلية، وعلى سياسات الكوادر البشرية التى يستخدمها، وهى تهديدات عديدة، بعضها اقتصادى، والاخرى سياسية، وبعضها اجتماعى والاخرى ثقافية، وبعضها انسانى والاخرى تسويقية...الخ، وهى جميعها قد تكون محتملة، او غير محتملة... كما انها ايضا فعلية وتزامنية ومؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وهى من اهم واخطر الانشطة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث بوجاه للكيان الادارى العديد من التهديدات المؤثرة على نشاطه، والتى تعمل على خلخلة وزلزلة القواعد من تحت اقدامه، خاصة التهديدات التكنولوجية واحتمالات انسحاب تكنولوجيا الانتاج المستخدمة لدية من الاستخدام، واحتمالات دخول منافسين جدد لقوىء الى السوق بمنتجات اجود وباسعار اقل، وبالتالى تظهر احتمالات تحول السوق.

وهو اكبر تهديد بوجاه الكيان الادارى، وبصفة خاصة عندما يكون قائد للكيان الادارى لا يملك رؤية مستقبلية من اجل تطوير منتجاته، لو مصر على استخدام تكنولوجيا انتاج قديمة...

وهى تهديدات مؤثرة على كل من الاتى:

- عمل الكيان الادارى ونشاطه الجارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

- علاقات الكيان الادارى.

- أنظمة الكيان الادارى.

- تفاعلات الكيان الادارى.

ويتم تشخيص هذه التهديدات وتوصيفها وجمع كافة البيانات عنها، وبالتالي تقديمها الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى فهم ومعرفة كاملة بكافة عناصرها، والاحاطة الشاملة بها، خاصة ان هذه التهديدات قد لا تكون متطورة لدية، لو انها فى حاجة الى تعريف كامل بها، خاصة ان قدرات الكيان الادارى على تطوير ذاته، ومعرفة ابعاد وجوانب هذه التهديدات تكون مرهونة بمدى معرفته بكل من التطورات التكنولوجية المطبقة فى جميع دول العالم، ومدى تعاقدات المربحة التى استطاع ان يحققها خلال السنوات الماضية... فضلا عن طموحاته المستقبلية التى يسعى الى الوصول اليها... فضلا عن قدراته التمويلية التراكمية التى استطاع تكوينها للانفاق على معالجة هذه التهديدات.

ومن هنا تتضح اهمية قيام جهاز الاستخبارات التسويقية، يتعرف هذه التهديدات، وبصفة خاصة توصيف وتشخيص هذه التهديدات، خاصة ان هذه التهديدات متنوعة، بعضها موجة لهيكل الاعمال، والبعض الاخر موجة للملك، والبعض الاخر موجة الى ميدان الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

وهو ما يجب التنبيه اليه مبكرا، وبالتالي يتم التعامل مع التهديدات من خلال

الآتى:

- تجنب التهديدات.

- معالجة التهديدات.

- للتوافق مع التهديدات.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب طرق متعددة تعمل بحوث السوق على التعرف عليها، وعلى استخدامها بعقلانية رشيدة.

سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري؛

يحتاج كل كيان إداري إلى حماية مصالحه، سواء كانت هذه المصالح قائمة ومركزة في منطقة بذاتها، أو كانت مصالح مرحلة وممتدة بشكل عام، ومن خلال هذه المصالح يمارس الكيان الإداري عمله، وهي مصالح مرتبطة بأوضاع تم وصفها خلال مراحل تاريخية تأسست فيها، ومورست من خلالها كل من:

- مواقع النفوذ.

- املاءات المصالح.

- توازنات القوى والمصالح.

. وبالتالي فإن املاء هذه المصالح من جانب قوى معينة يفرض ضغوطا شديدة، خاصة أن مناطق النفوذ يصعب اختراقها، وتستخدم أساليب متطورة للتوافق العام معها، فضلا عن اتباع طرق متطورة لتعامل مع العقبات القائمة فيها.

وبالتالي فإن التهديدات والاحطار التي تهدد هذه المصالح تكون مدمرة لذا ما تحققت فضلا عن ما تمارسة من:

- ضغوط على الكيان الإداري وسياساته التي يقوم بتنفيذها.

- ممارسات عذيفة لضرب الكيان الادارى ووضع قيود على حركته.

- تنفيذ عقوبات قادرة على تعطيل مسيرة الكيان الادارى المداوى.

وهى عملية متعددة ومتشعبة تكاد تشمل جميع الانشطة والمجالات التى يمكن ان تشكل فى الوقت الحاضر او بمرور الوقت تهديدا مباشرا او غير مباشر على الكيان الادارى، وهو ما يجعل كل شئ مصدر قلق لهذا للكيان...حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على حماية الكيان الادارى من اى مخاطر تهدد مصالحه او وجوده، وزيادة فاعليتها فى توفير البيانات عن هذه المخاطر والتهديدات المتنوعة التى تواجهه، سواء كانت مخاطر:

- ترتبط بمصالح تسويقية.

- ترتبط بمصالح نتاجية.

- ترتبط بمصالح تكنولوجياية.

- ترتبط بمصالح تمويلية.

- ترتبط بمصالح كوانر بشرية.

وبالتالى فان الوصول الى هذه للتهديدات، تشخيصها، والتعرف عليها يساعد كثيرا فى التعامل معها وتجنبها، او فى الحد من خطورتها، وهو ما يجعل هذه المصالح ذات اوضاع قياسية، سواء من جانب المزاممين الذين يتطلعون بالتاثير عليها، او من جانب الكيان الادارى ذاته والمتطلع الى تحقيق المكانة والسيدة وعمليات قيادة السوق..خاصة ان فاسات هذه المصالح تظهر ان هناك العديد منها والتى تمارس ضغوطها، وهى تكون:

- مصالح شديدة التأثير.

- مصالح متوسطة التأثير .

- مصالح ضعيفة التأثير .

وكلما نجحت الاستخبارات التسويقية فى إيضاح هذه المصالح، كلما كانت قدرات الكيان الإدارى على اجتيازها وعبرها مرتفعة، وبصفة خاصة عند امتلاك الكيان الإدارى لمزايا تنافسية متعددة.

لقد أدركت الكيانات الادارية ان بقائها فى افضل الاوضاع التنافسية يكاد يتوقف على معرفتها المبكرة باوضاعها العامة، وللخاصة التى تعيش فيها، وهو ما يرتبط بقوة بعمليات جمع البيانات عن كل ما يقوم به المنافسون ويخططون للقيام به.

سابها - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإدارى؛

تساهم الاستخبارات التسويقية بفاعلية فى زيادة المكانة التنافسية للكيان الإدارى من خلال نشاطها الذى تقوم به، خاصة ان امتلاك المعرفة هو احد المزايا التنافسية التى يحوزها الكيان الإدارى حيث لا يعيش للكيان الإدارى بمعزل عن الكيانات الادارية الاخرى، وهو يستمد قوته من قوة مكانة التنافسية بين هذه الكيانات، وهو يسعى دائما الى زيادة قوة مكانة التنافسية من خلال جهود الاستخبارات التسويقية فى توفير المعلومات اللازمة لكل من الآتى:

- الخطط التسويقية لتحسين للمكانة التنافسية.

- التواجد الحيوى فى الاسواق بفاعلية كبيرة.

- اكتشاف الصفقات والفرص التسويقية المانحة.

حيث تساعد الاستخبارات التسويقية على بناء استراتيجية لتعزيز المكانة

التنافسية مبنية على معلومات حقيقية وفعلية، وبالتالي صيانة الوضع والمكانة التنافسية للكيان الإداري، وبناء استراتيجياته العليا في ضوء للبيانات التي تم جمعها، وهو ما يحتاج الى وعى لداركى شامل باهمية ودور الاستخبارات التسويقية في صناعة مكانة تسويقية تنافسية جيدة للكيان الإداري، وفي تأكيد مسمعه التي حصل عليها، فضلا عن مجابهة اى مخاطر تحدث في الاسواق، ورسم سياساته المختلفة من خلال ما تم استخلاصة من مؤشرات اتجاهية عامة من هذه البيانات التي تم جمعها والتعامل معها.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تساعد على امتلاك مزاي تنافسية متطورة محورها الرئيسي قائم على:

- مزاي تنافسية في الانتاج المتطور الذي يقدمه الكيان الإداري، سواء من حيث الجودة، او من حيث السعر، او من حيث الاشباع لاحتياجات المستهلك.
- مزاي تنافسية من حيث التسويق، والتواجد بفاعلية مؤثرة في السوق المحلي والدولي، والتفاعل التسويقي مع ما هو قائم في هذه الاسواق.
- مزاي تنافسية تمويلية من حيث الوصول الى افضل مصادر التمويل الخاصة بها.
- مزاي تنافسية من حيث الكوادر البشرية، سواء من حيث الخبرة، او من حيث الكفاءة، او المهارة.

ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الادارى من الازمات والكوارث:

وهى لزمات عديدة ومتعددة، حيث يمر الكيان الادارى بازمات، سواء كانت متصلة بالمواد الخام، او بنظام الانتاج، لو كانت مرتبطة بالمنتجات، والعمليات التسويقية، او التمويلية، او الكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى.

وتحتاج عملية التعامل مع الازمات الى سرعة تشخيصها، والوقوف على اسبابها، وحجم ما احدثته فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان الاستخبارات التسويقية من خلال معاشيتها للواقع الذى يعيشه الكيان الادارى تكون قادرة على:

- استشعار خطر الازمات وتقديم تقرير سريع مبثنى عنها.

- معرفة وتوقع اسباب الازمات ومعالجتها واقتراح سبل التعامل معها.

- تقديم مقترحات الحماية والوقاية من الازمات، بل وتوفير نظام مبكر جيد للتنبؤ بالازمات.

وبالتالى تجنّب الكيان الادارى مغبة تحمل تكاليف ضخمة فى معالجة الازمات والكوارث ان حدثت، او التقليل من هذه التكلفة، خاصة ان هناك بعض الازمات التى تكون فجائية، وتكون مدمرة، واحداثها ماساوية...وان اخذ الاحتياطات للواجبة منها سوف يجنب الكيان الادارى شروها.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية فعالا ومحققا لاهدافه، كلما استطاع استشفاف الازمات من خلال قدرته على رصد وتتبع وتحليل المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على حركة التعامل، وعلى فهم الازمات المختلفة للحادثة فى السوق، وعلى زيادة وعى الادارة العليا للكيان الادارى بهذه الحركة المتدفقة، وبالمعاملات التى تتم فى الاسواق، وبذلك يستطيع توفير سبل الحماية والوقاية من

الازمات والكوارث التى تحدث فى الاسواق وجعل للكيان الادارى فاعلا فى مواجهتها والوقاية منها.

ان هذا يفترض وعيا متزايدا من جانب الكيان الادارى بضرورة وجود استخبارات تسويقية لدية، وان يعطى لها متطلبات للتعامل، خاصة الامكانيات المادية، والامكانيات البشرية... وان يصنع ويستمع جيدا ويقرا تقاريرها بعناية كبيرة، وهو ما سيتم العرض له باجاز فى المباحث التالية:

المبحث الخامس

لماذا الاستخبارات التسويقية؟

تعيش للكيان الادارية فى عالمنا المعاصر فوق قمة من البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، والاستفادة منها، فى ترشيد القرارات المتخذة، سواء كانت قرارات غزو الاسواق الخارجية، او التعامل مع متغيرات ومستجدات السوق المحلية... وتفق الكيانات الادارية اموالها الهائلة على اجراء البحوث والدراسات التى تمكثها من الاستمرار والتعامل فى عالم اليوم حيث تزداد الحاجة فى عالم اليوم الى البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الكيانات الادارية، وهى بيانات لازمة ليس فقط لاعداد الخطط، ولكن ايضا لتنفيذ هذه الخطط، فضلا عن تحقيق الاشراف الفعال فى كافة الاعمال والانشطة التى يمارسها للكيان الادارى.

وبذلك فقد تفاعلت العديد من العوامل التى جعلت الاستخبارات التسويقية عنصر اساسى ورئيسى فى كافة الكيانات الادارية المتطلعة الى الافضل، والى مزاحمة الكيان المسيطرين على الاسواق.

وتعد وفرة البيانات المحدد الاساسى لنجاح الكيان الادارى فى تحقيق اهدافه، وبصفة خاصة لستراتيجياته التى يسعى اليها، ويجدد من اجلها كافة القوى العاملة فى الكيان، كما تحدد سياساته فى ضوء البيانات التى تم جمعها، واختيار السياسات التى تحقق الاستراتيجية والتكيف والتلائم مع كل منها، وهو ما يتفق مع مقتضيات ومتغيرات كل منها، وهى الوظيفة الرئيسية التى تعمل عليها الاستخبارات التسويقية ولتى عليها ان تتوافق مع كل من:

- المتغيرات التى تزداد سرعتها وكثافتها، سواء كانت متغيرات لقتصادية او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او سلوكية، او تكنولوجية، او تنافسية، وهى بذلك تعمل على حماية الكيان الادارى من المخاطر والتهديدات التى

تتضمنها، كما انها تساعد على الوصول الى الفرص التى نحتاج الى التوافق معها.

• تكلفة القرارات المتخذة، وبصفة خاصة تكلفة الخطأ ومخاطر الاخفاق فى ممارسة الانشطة، وبصفة خاصة عندما تكون للقرارات عشوائية لرتجالية، لا تستند الى البيانات التى تم جمعها بحوث السوق، وبالتالي فان التوافق معها يتطلب ان تكون هذه البيانات متوفرة، وان تكون المعلومات المستخرجة منها متاحة، وقد تم تزويد متخذ القرار بها.

• تحسين جودة القرارات المتخذة، والوصول الى درجة الرشادة للقرارات وزيادة فاعليته الكاملة فى تحسين الموقف التنافسى للكيان الادارى.

• سرعة اكتشاف نقاط الضعف والخطاء قبل تفاقمها والتصدى السريع لها لمعالجتها، وتجنب الكيان الادارى للتكاليف الضخمة المترتبة عليها..

• تفهم اليات السوق وتفاعلاها، وفهم اساليب عملها، وتحديد العناصر والعوامل المحركة لها، ولتأثيرها الشامل على نطاق اعمالها، وذلك من خلال الاختيار سبيل الحرية، او للتدخل فى عمل هذه الاليات.

فوفرة للبيانات تساعد على ترشيد للقرارات المتخذة، خاصة ان فرصة للوصول الى قرار رشيد تصبح مرتفعة فى ظل توفير هذه البيانات وبالتالي الوصول الى قرار فعال ومؤثر وناجح، كما ان وجود البيانات يساعد على تحديد كل من الاتى:

- ما يواجه للكيان الادارى من مشاكل داخلية وخارجية، وحجم الضغوط المتولدة عن كل منها، وتأثيرها على عمل الكيان الادارى.

- تشخيص المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى بشكل علمى سليم وتحديد

اسبابها، وامكانيات التعامل مع هذه الاسباب، وبالشكل الذى يوفر البيانات الحقيقية لمتخذ القرار.

- تحديد افضل الطرق لتعامل مع هذه المشاكل، وليجاد الحلول لها فى ظل الظروف والمعطيات التى يعيشها الكيان الادارى، ووضع للتصورات الافتراضية للتعامل مع كل منها.

- تحديد المسؤوليات الخاصة بهذه المشاكل، وتحديد من من الاقسام سوف يتولى القيام بها، وتحديد الافراد الذين سوف يتعاملون معها وعقد اجتماع دورى مع كل منهم لشرح ابعاد الموقف، وتحديد افضل السبل للتعامل مع معطيات الموقف، اخذا اعتبارات وظرفيات الزمان والمكان فى الاعتبار.

- تحديد الموارد والامكانيات اللازمة لحل هذه المشاكل والتعامل للصريح معها ووفقا لاولويات محددة، حتى يتم حل هذه المشاكل مع الاخذ فى الاعتبار امكانيات الكيان الادارى، وقدراته على التعامل مع كل منها.

وبذلك تعمل الاستخبارات التسويقية على توفير البيانات المطلوبة، وبالتالى تقوم بعمليات الرصد لكافة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وتتبع الاحوال الخاصة بها، وتسجيل النتائج اولا باول، فضلا عن القيام بعمليات التحليل للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، التى تساعد على الوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها، ومتابعة نتائج قراراته المتخذة.

وتتم هذه الاعمال ليس فقط لحل المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى، ولكن ايضا للارتقاء بعملياته الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية التى تعمل لديه.

وهى بذلك توفر كم مناسب من البيانات الداخلية والخارجية اللازمة لتغطية هذه

المشكلات والتعامل معها... كما تساعد على وضع الحلول المقترحة لكل منها.

حيث تحتاج الكيانات الادارية الى الاستخبارات للتسويقية فى عالم اليوم، وهناك ما يدعوا الى ذلك، ومن اهم اسباب لجوء الكيان الادارى الى استخبارات السوق ما يلى:

اولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة ألياته وظروفه ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه؛

يعد فهم السوق بانبثارة من اكبر الاسواق التنافسية التى تحتاج الى فهمة، والى وعى لراى شامل بكامل لبعادة وجوانبة ومرامية، حيث ان السوق عالم ضخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتى تتفاعل جميعها من اجل تعظيم مكاسبها، ومن اجل تحقيق الهيمنة والسيطرة على السوق، او للدخول الية بنقطة وفاعلية كاملة، من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراتها، وبالقوى المتحركة فيه، ومعرفة الفرص والتهديدات الكامنة فيه، اى معرفة كافة المعلومات عنه.

وبالتالى فان تشخيص السوق، ومعرفة القوى والاعناصر والفواعل المتحركة فى ألياته، وفى مساراته يساعد بشكل كبير على فهمة... حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بدور كبير فى الحصول على بيانات عن السوق الذى تنوى ان تعمل فيه، وهى تصف وتصور وتكشف ما يحدث فى هذا السوق، من خلال للبحوث والدراسات التى تقوم بها.

حيث تحتاج بحوث السوق الى توفير بيانات اساسية عن كل من الاتى:

- المستهلك الحالى، ودخلة وقدرة الشرائية، والجزء المتوفر لديه من هذه القدرة لشراء المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى وبالتالي الوصول الى

تحديد ومعرفة هذا المستهلك، ومعرفة اتجاهاته، ومعرفة طموحاته المستقبلية، وتحديد العناصر التي ستند إليها في قراره الذي يتخذه.

• الموزع الحالي وامكانياته وقدراته التوزيعية، ومدى كفاءته في تغطية السوق، ومدى امكانية احلال موزعين جدد محلة، وتحديد افضل الطرق التوزيعية المستخدمة والمتبعة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها في ضوء الامكانيات والظروف المتاحة.

• نظام الترويج الحالي المتبع ومدى كفاءته في ترويج المنتجات، وما يحتاج الية من تطوير، وبصفة خاصة أنظمة رجال البيع، والالات، والاعلام، وتنشيط التعاقدات، والجهد الترويجي المتبع، خاصة من جانب المنافسين، ومدى نجاح كل منهم.

• نظام التسعير، وما يقوم به ويؤثر فيه هذا النظام، وأنظمة الخصم التي يتبعها الكيان الاداري، سواء خصم الجملة، او خصم التجزئة، او خصم الكمية...الخ.

ويتم توفير البيانات بشكل ايجابي منتظم من خلال الاستخبارات التسويقية، حيث تتحدد مجموعة من المهام التي تعمل على الحصول على البيانات من مصادر البيانات وحثها ودفعها الى الادلاء بهذه البيانات، فضلا عن عمليات تامين تدفق البيانات وبشكل متوال حتى تكون الاستخبارات التسويقية على بينة كاملة بما يحدث في السوق.

وبالتالي تصبح دراسة النطلعات الاستهلاكية من جانب المستهلكين احد المهام الحيوية التي تعمل على تطوير منتجات الكيان الاداري، وزيادة فاعليته.

وبما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك، فعلى سبيل المثال ياتي تحديد

اي من الفئات العمرية يقوم باستهلاك المنتجات، ومن يقوم منهم باتخاذ قرار الشراء، ومن منهم يقوم بشراء هذه المنتجات، وعدد المنافسين حالياً فى السوق، والنصيب النسبى للمنتجات التى يتيحها الكيان الادارى من اجمالى المبيعات الكلية الاجمالية لهذه السوق...وهى بيانات اساسية لا غنى للكيان الادارى عنها.

ثانياً- تجربة اشياء جليدة تماماً واختبار رد الفعل السوقى تجاهها:

حيث يحتاج الكيان الادارى الى تجربة اى متغير تجريبى، ومعرفة ردود الفعل تجاه هذا المتغير، والذى يختلف وفقاً لاتجاهات كل من:

- المستهلكين والمستخدمين.
- للموردين للاحتياجات.
- الموزعين والوكلاء.
- المنافسين.
- الحكومة.

وبالتالى فان قيام الاستخبارات التسويقية بدراسة هذا المتغير التجريبى، وقياس رد الفعل تجاهه سوف يساعد على تحسين كفاءة هذا المتغير التجريبى عند اتخاذ قرار باستخدامه على نطاق اوسع، اى من خلال:

- تطوير الكفاءة الانتاجية وتحسين مواصفاته.
- الكفاءة التوزيعية.
- الكفاءة التسعيرية.
- الكفاءة للترويجية.

وهى طريقة قائمة على استخدام للمتغيرات التجريبية فى اجراء للبحوث، حيث يتم استخدام هذه الطريقة مثلا لمعرفة لثر استخدام نظام توزيع جديد تماما على حركة البيع، فعلى سبيل المثال فان استخدام شبكة الانترنت فى توزيع منتج من المنتجات سوف يؤدى الى حركة جديدة فى عمليات البيع... كما قد تؤدى الى اشياء جديدة سواء فى حجم المعرفة او فى طرق التعامل معها، وبالتالي فان استخدام المتغير التجريبي للوصول الى تحقيق الاهداف يكاد يرتبط بالبيانات التى تم جمعها عنه ووى ما يؤثر على المعرفة الكلية للمنشأة خاصة وان التجربة تكون دائما على نطاق جيد، فاذا ما نجحت اتسع نطاق التطبيق، وبالتالي فان الوصول الى هذه البيانات يكون امرا فى منتهى الاهمية للكيان الادارى عن لثر ادخال هذا المتغير التجريبي ومعرفة كافة التفاصيل الخاصة به.

وهو ما يرتبط ارتباطا قويا ليس فقط بحركة هذا المتغير، ولكن ايضا بالاتجاه الذى ياتخذ، وبالتالي فان معرفة كل كمن حجم ونوع واتجاه هذه الحركات الكلية، وتحديد عناصرها الجزئية يساعد على الوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع هذه المتغيرات والمستجدات، كما تتيح لكيان الادارى الفرصة الكاملة ليس فقط للتحكم فى هذه المتغيرات، ولكن ايضا لتوظيفها فى الاتجاه الصحيح.

وهو ما يوضح ان هناك نوعان من المتغيرات هما:

النوع الاول- متغير تجريبي من صنع الكيان الادارى ويرغب فى معرفة اثره.

النوع الثانى- متغير تجريبي من صنع كيانات لادارية اخرى ويراد معرفته ومعرفة تطوره وتحديد اتجاهه.

ثالثا- معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج الذى يقدمه الكيان الادارى فى السوق:

وهو هذا النوع من المتغيرات التجريبية التى تقوم بها للكيانات الادارية
الاخري، خاصة ان هذه الكيانات مؤثرة، وهى بيانات اساسية ولازمة لحسن عمل
اللكيان الادارى، خاصة ان اى تغيير فى مواصفات المنتجات التى ينتجها تودى الى
نتائج كثيرة تحتاج الى معرفتها، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابية مؤكدة.

- سلبية مؤكدة.

- غير واضحة وغير محددة.

فعلى سبيل المثال قد يقوم الكيان الادارى باحداث تغييرات فى شكل منتج
معين، او يحد ان السوق به منافس قد احدث تغييرا معينا، حيث كثيرا ما يكون
للكيان الادارى غير متأكد من النتائج التى اتخذها فى تغيير كل من:

- شكل العبوة.

- حجم العبوة.

- الالوان الخاصة بالعبوة.

- مكان العبوة.

- للبيانات المدونة على العبوة.

وبالتالى يحتاج الى معرفة هذا التأثير، وبالتالي تحديد ما اذا كان هذا التأثير
ايجابى، او سيكون تأثيرا سلبيا على حركة التعامل على المنتجات.

ويتم دراسة تأثير ما تم اتخاذه على حركة المبيعات، وعلى اتجاه المبيعات، وعلى حجم واتساع السوق، وعلى حجم العمليات التسويقية التي تحدث، وعلى حجم المعاملات والعمليات التي تتم في السوق، وبالتالي على نظام التوزيع الذي يستخدمه الكيان الإداري، سواء من حيث:

- تعديل النظام الحالي واستبداله بنظام توزيع أفضل.
- تطوير النظام الحالي من خلال جعله أيسر وأفضل.
- استخدام نظام توزيع اضافي بالاضافة لى النظام الحالي.

وهو ما يحتاج من الكيان الإداري الى معرفته من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها والوصول الى المعلومات منها، من خلال جهاز الاستخبارات التسويقية...وبصفة خاصة ان تكلفة هذا المتغير التجريبي ستكون مضاعفة اذا تم تجاهل البيانات الواردة الى جهاز الاستخبارات التسويقية، وتجاهل بعض ردود الأفعال السلبية تجاهه.

رابعاً - تحديد اتجاهات وردود الأفعال قوى السوق تجاه منتج محدد:

او تجاه احداث تغيير فى هذا المنتج لو فى احد السياسات الانتاجية التسويقية المتصلة به، وهو ما قد يتم ملاحظته فى السوق الدولية عند اتباع احد الشركات للعالمية لسياسة توزيع معينة، او استخدامها المعروض للسعى كاساس ترويجى فعال، او استخدام سياسات للتحميل، سواء للمنتجات او لمنتج معين يراد تسويقه.

حيث يتم تحديد وتشخيص اتجاهات وردود فعل قوى السوق تجاه منتج محدد، وبالتالي رسم سياسات الكيان الإداري على ضوء ما تسفر عنه البيانات التي تم

جمعها وهو لتجاه إيجابي فعال، خاصة أن كل قرارات الكيان الإداري المتخذة تصبح قائمة على بيانات حقيقية ثم جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وتحديد المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار في الكيان الإداري.

وهو من البحوث الميدانية المتخصصة التي يتم فيها قياس ردود أفعال قوى السوق تجاه أحد المتغيرات للتجريبية التي تم إدخالها على السوق، واستخدام ردود الأفعال في رسم سياسات معينة يرد، التوجه بها بهذا المنتج، فضلا عن معرفة ما يمكن أن يقوم به كل منهم تجاه سياسات الكيان الإداري، وبصفة خاصة تحديد ومعرفة اتجاه كل من:

- المستهلكين.
- المنافسين.
- الموردين.
- الحكومة.
- الرأي العام.

وهو ما يتناول جمع بيانات عديدة قائمة على عمليات: رصد، وتتبع، وتحليل ردود الأفعال التي تمت.

وكما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما تم التوصل إلى العوامل والعناصر الأساسية المؤثرة على السلوك العام للمستقصى منهم ردود الأفعال... ونعتبر سياسات ردود الأفعال من أهم وأخطر السياسات التي يتبناها الكيان الإداري، والتي تجعله لا يقوم بأى عمل إلا من خلال البيانات التي يقوم بجمعها كردود أفعال عن ما تم تجربته في السوق..

خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون:

حيث يتم الاسترشاد بما يقوم به المنافسون، خاصة إذا كان هؤلاء للمنافسون لديهم القدرة والفاعلية الكاملة في سوق المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بإنتاجها،

وهو ما يجعل الكيان الادارى يهتدى بهؤلاء المنافسون، كما يستطيع ان ياخذ سياساته:

- دفاعية حمائية.

- هجومية فعالة.

وهو ما يحتاج الى يقظة تامة سواء لمعرفة كل من الاتى:

- افعال المنافسين وما يقومون به بالفعل فى السوق.

- ردود افعالهم تجاه ما يقوم به الكيان الادارى.

ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل ما يقوم به المنافسون، وتحديد الابعاد والجوانب التى تحتاج اليها بحوث السوق، واتى تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته والتعامل بفاعلية اكبر مع هذه المتغيرات التى تحدث من جانب للمنافسين فى السوق.

وبصفة خاصة معرفة:

- ما يقوم المنافسون بانتاجه وخططهم نحو تطوير ما يقومون به.

- السياسات الترويجية للقائمة، واى التطويرات متصلة بها.

- السياسات للتوزيعية للمتبعة، او التطوير فى السياسة للتوزيعية لكل منهم.

- السياسات السعرية لكل منهم، واى تطوير يتصل بالسياسة السعرية.

وهو ما يحتاج الى البقاء على معرفة كاملة بالمنافسين، وما يستهدفونه خلال المرحلة المقبلة، واستخدام اساليب عديدة للبقاء على معرفة كاملة واحاطة قورية بما يحدث وما يتم.

وقد تطورت الاستخبارات التسويقية حيث يتم معرفة لتجاهات المنافسين، وهو ما يحتاج الى استقرار للخطط التنافسية لكل منهم، والى معرفة كاملة بكل ما يقوم به كل من:

- قوى التنافس.
- محاور التنافس.
- جوانب التنافس.

وبالتالى فان قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على التعامل مع متطلبات النشاط سوف تزداد وتقوى، وبما يؤدي ذلك الى قدرات هائلة وفعالة يحتاج اليها نشاط الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى تحديد الرؤى المستقبلية للتعامل مع هذا النشاط.... فالكيانات الادارية لا تستطيع فى عصرنا الحاضر الاستغناء عن أنشطة جمع البيانات، خاصة لن نشاط اى كيان ادارى يتصل دائما بقوى السوق، سواء كانت هذه القوى هى: المستهلكين، او المنافسين، او الحكومة، او الموزعين، او الموردين... لو الراى العام المؤثر على حركة واتجاه للكيان الادارى.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح، وتأكيد ان ترشيد القرار لمتخذ القرار هو السبب الرئيسى وراء استخدام الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ابراز وتوضيح تام لكافة عمليات الاستخبارات التسويقية.

فالاستخبارات التسويقية وجدت لحاجة اساسية وضرورية، وهى الحاجة الى البيانات، والتي يتم استخدامها للحصول على المعلومات، والتي تستخدم للوصول الى درجة مرتفعة من المعرفة... وبالتالي ترشيد للقرارات المتخذة.

والاستخبارات التسويقية بذلك تستمد فاعليتها، كما انها تستمد اهميتها، وهو ما يحتاج الى ان تتفاعل لبعاد وجوانب الاستخبارات التسويقية بشكل متكامل، خاصة لن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط اصبح متغلغل بشكل كبير فى كافة الكيانات الادارية.

المبحث السادس

كيفية عمل الاستخبارات التسويقية ١٩

على عكس أى نشاط فإن نشاط الاستخبارات التسويقية ينشأ لذاته، نظرا للحاجة الشديدة لتوفير المعلومات التى يتم استغافها من البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات للتسويقية.

فأى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها لا تأتى الا من خلال بيانات، ثم جمعها بمعرفة الاستخبارات التسويقية، وتم تشغيلها، وتم التعامل الجيد مع مكوناتها، واستخراج الفجوات والمؤشرات الاتجاهية منها، وتضمينها تقريراً كتب بشكل جيد... حيث لا بد من وجود حاجة فعلية وشديدة لمتخذ القرار للمعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، والذي يقوم بتحديد البيانات التى يتم جمعها من مصادرها المختلفة، وفى الوقت نفسه تطوير علاقته بمصادر البيانات، وضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر، وبما يجعله على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق.

وبالتالى فإن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط حيوى، دائم ومستمر، وهو نشاط قائم على حالة الشغف وحب المعرفة القائمة لدى أى فرد من الافراد لمعرفة ماذا لدى الآخرين؟، وماذا يفعلون؟، ويندبرون؟، وهى معرفة اساسية ليس فقط لتوفير عوامل الحماية والوقاية من شرور الآخرين، ولكن ايضا للتعامل معهم للفعال، وفى الوقت نفسه لتوفير عناصر المعلومات عن كل ما لديهم، خاصة ان جهود الاستخبارات التسويقية سوف تعكس ذاتها على قدرات الكيان الادارى فى:

- تخطيط أنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادر البشرية.

- تطوير منتجاته وجعلها الفضل.

- تطوير سياساته التسويقية وجعلها أفضل.

- تطوير سياساته التمويلية وجعلها أفضل.

- تطوير سياساته للكوادر البشرية وجعلها أفضل.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط منتظم، يعمل وفق اليات منهجية للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، وتحليلها، واستخراج للمؤشرات والفجوات الاتجاهية منها، وهى نشاط يحتاج الى المؤمنين به، كما انه نشاط قائم على استخدام ادوات عديدة، وهى جميعها ترتبط بفنون جمع البيانات التى تم التدريب عليها، والاحاطة الكاملة بدقائقها، ومعرفة شروط استخدامها، واهمية توفير الظروف والمعطيات الخاصة بكل منها، فضلا عن ضرورات هذا الاستخدام، ومقتضياته.

حيث ان عمل الاستخبارات التسويقية متعدد ومتشعب، فهو ضارب بعمق داخل الاسواق، يتعرف عليها، ويعرف كافة جوانبها، وابعادها، كمت انه محدد للانشطة الفاعلة فى هذه الاسواق، سواء كانت هذه الانشطة متصلة بكل من:

- المنافسون. - الموردین.

- الجهات الحكومية. - المستهلكين.

- الموزعين والوكلاء.

حيث ان اعمال الاستخبارات التسويقية شاملة ومتكاملة ومتعددة ومتنوعة تحيط بالثوابت والمتغيرات التى تحدث فى السوق، كما تحيط بالامال والطموحات الخاصة بالقوى الفاعلة فى السوق، كما يضاف اليها الاتجاهات التى تحدث وتتطور بفعل عوامل الزمان والمكان والتى تؤخذ فى الاعتبار.

وقد تطور عمل الاستخبارات باستخدام ادوات ابتكارية فيه، وهو ما جعل من

الفكر الابداعى اداة رئيسية للجهود التى تتم فى الاستخبارات التسويقية، وهو جهد له طبيعته الارتكازية المتخصصة.

وعلى هذا فان نشاط الاستخبارات نشاط تفاعلى اوجد ذاته، ولوجد معه قدرات فعالة للوصول الى البيانات، وتحليلها، ويتم الاستخبار من خلال منهج علمى متكامل على النحو التالى:

اولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة:

وهو اجتماع اسبوعى دورى يتم بشكل متالى، حيث يتم الدعوة لهذا الاجتماع، والذي يجب ان يتم الاعداد له اعدادا خاصا، وهو اجتماع يضم مدير الاستخبارات التسويقية ومعاونيه، كما يضم ايضا الباحثين الذين سيقومون بجمع البيانات، وهو اجتماع له اهداف عديدة من بينها التدريب على عمل الاستخبارات، والاحاطة الشاملة والكاملة بفنون استخدام ادواتها، والتعرف على المشاكل والعقبات التى تواجه الباحثين، واختيار واختبار قادة فرق المهام البحثية، والذين سيقومون بعمليات جمع البيانات المطلوبة، والتدخل العلمى لمواجهة للمشاكل الخاصة بجمع وتحليل هذه البيانات.

حيث يعد اجتماع الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية التى يقوم بها مدير الاستخبارات، والذي عليه ان يكون متمرسا حصيفا، وفى الوقت ذاته محفزا غنيدا ومحبا للباحثين، كما ان قدرة هذا المدير على حسن ادارة هذا الاجتماع يجب ان تكون مشهورة وملموسة من الكافة... وهو المجال الاساسى الرئيسى لنشاط الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم عقد اجتماع فى بداية الاسبوع يتم استعراض فيه ماذا تم فى الموضوعات القائمة، ومناقشة العقبات والعراقيل التى تم مواجهتها، واقتراح سبل

مواجهة هذه العراقيل، ثم اقتراح الدراسات والبحوث الجديدة، وتوزيعها على من سيتولى مهمتها.

ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى ان يكون مدير الاستخبارات التسويقية على بينة وعلم بما يحدث ويتم، ويقوم بانتقاء الافراد الذين سيخصصون للقيام بدراسات معينة ومحددة.

ويتم ادارة هذا الاجتماع بنكاء كبير، حيث يقوم مدير الاستخبارات بتصنيف العاملين معه، واعدادهم للمهام الموكولة اليهم، كما ينتقى له الباحثين الذين سيقومون بمعاونتهم، وهو فى ذلك يملك رؤية للتعامل مع موضوعات البحث والدراسة الموكولة الية... فضلا عن الاحاطة بالمتغيرات والمستجدات التى تتم وتطرا على السوق، وهو ما يجعل الاستخبارات التسويقية اداة الاحاطة الفورية العامة بكل ما يحدث ويطرا فى السوق الذى يعمل فيه الكيان الادارى.

ويتم عقد هذا الاجتماع بالتحضير الجيد له، وهى عملية يقوم بها متخذ القرار فى الاستخبارات التسويقية مع معاونية بهدف الوصول الى ما يلى:

- توزيع موضوعات البحث المطلوبة منهم، ومعرفة ما لدى كل منهم من موضوعات سابقة، وحجم الذى توصلوا الية فيها.

- تحديد المصادر المقترحة لجمع البيانات، والطرق والاساليب والادوات التى سيتم استخدامها، ومتطلبات كل اداة منها.

- تحديد ما يحتاج اليه الباحثين للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، خاصة ان هناك بعض البيانات ذات طابع سرى خفى، مثل النوايا والاتجاهات للخاصة بالمنافسين... ويتم الوصول اليها باستخدام اساليب عديدة وفعالة.

- وضع خطة البحث والاتفاق على بنود هذه الخطة، ومنقشة كل بند منها للتعرف على ما فيه، وبالتالي شرح المطلوب من كل عنصر فيها، وإزالة أى لبس، أو غموض، أو تعارض يبدو فيها، وتحقيق الانسجام والتكامل فى عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث والدراسة.

- متابعة تنفيذ خطة البحث والتدخل لمعالجة العقبات والمشاكل التى تواجه الباحثين، حتى يتم كتابة التقرير النهائى ورفعته الى متخذ القرار فى الكيان الادارى.

ويتم فى هذا الاجتماع مناقشة عامة مفتوحة للوصول الى ما يتم تنفيذه وعمله، ومعرفة كافة العناصر والاشياء التى يتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية، خاصة الجديد المبتكر الذى سيتم تطبيقه، وتنفيذه، والاثار المتوقعة على هذا التنفيذ والتطبيق.

ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات؛

حيث يقوم متخذ القرار بتكوين فريق المهام البحثية الذى سيتكلف باجراء البحوث والدراسات التى سيتم جمعها، وهو فريق يتم تكوينه واسناد قيادته بمعرفة مدير الاستخبارات التسويقية فى ضوء المعطيات الخاصة به، وهو ما يشير الى ان تكوين فرق المهام يخضع لرؤية ذاتية متكاملة لمدير الاستخبارات التسويقية، خاصة فى ضوء كل من:

- الدراسة والبحث المطلوب القيام به.

- الوقت المطلوب لانجاز البحث.

- للتكاليف والاعباء الدراسية الخاصة بهذا البحث.

- الاعمال المطلوب انجازها فى هذا البحث.

- فريق المهام البحثية الذى تم تكوينه.

وبالتالى فان الفريق للبحثى يتولى القيام بالمهام البحثية المطلوبة، حيث يتم عمل بحوث الاستخبارات التسويقية من خلال فريق مهام متكامل، يقوم بجمع للبيانات المطلوب الوصول اليها، وتحديد المصادر المكتبية والميدانية اللازمة للوصول الى البيانات، ومعالجة هذه المصادر بما يتوفر لديها من الاساليب، خاصة ان المعالجة المتعددة، والكثيرة، ولتى يتم التدريب عليها من خلال ممارسة النشاط البحثى، والوصول الى البيانات باشكالها المختلفة والمتعددة، تكون المهمة الاولى والاساسية لهذا الفريق.

ويتم تكوين فريق المهام البحثية من خلال قياس عدد الساعات المتوقع قضائها لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، ووضع العدد المناسب للباحثين الذين سيقومون بهذه المهمة.

كما يتم تحديد نوعية الباحثين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم الدراسية، وكفائتهم ومهاراتهم وفقا ومقتضيات البحوث والدراسات للمزمع القيام بها.

كما تشمل عمليات تحليل للبيانات ايضا قدرات متخصصة فى التعامل الاحصائى مع هذه البيانات، واستخدام الانوات الرياضية والاحصائية والقياسية اللازمة، وهو ما يقتضى معرفة كاملة بهذه الانوات، ومهارة كاملة فى استخدامها.

ثالثاً - تحليل البيانات التي تم جمعها :

وهى عملية تجزئة البيانات التي تم جمعها لتحديد لعناصر والاجزاء المرتبطة بمشكلة البحث، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها، ويقضى التحليل المعرفة الكاملة بالعناصر والمكونات الخاصة بقضية البحث الذى قامت الاستخبارات للتسوية بجمع البيانات الخاصة به.

وهى قضية كلية شاملة ومنكاملة، يتم النظر اليها لمعرفة اسبابها الحقيقية، وعناصرها الجزئية المكونة لها، وتحديد الاثار لكل منها، سواء على تشكيل للظاهرة العامة للكلية، او على التكوين العام لهذه الظاهرة.

وهى عملية تعقب عمليات فرز للبيانات التي تم جمعها، واستبعاد غير الصالح منها، والحصول على سلسلة زمنية متدفقة من البيانات، والتأكد من سلامتها ومن ملائمتها للبحث المطلوب، فضلاً عن صدق مصادرها، ومعاصرتها لواقع البحث والدراسة، وبالتالي البدء فى تحليل هذه البيانات من خلال تناولها كقضية كلية مؤثرة، ثم تناول اجزائها وعناصرها وتحديد طبيعة كل عنصر منها، ومعرفة تاثيره على احداث الظاهرة محل الدراسة، وتحديد كيفية التأثير على هذا العنصر، وبالتالي فان التحليل يساعد على معرفة كاملة بالظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد كل العناصر التي ساهمت فيها، وتحديد اى للعناصر المصاحبة والتي ساعدت على نشوئها، اى معرفة القضية الكلية، واجزائها، وعناصرها المكونة وتحديد العناصر الخاملة التي شكلت فى مجموعها العام الاطار العام الخاص بالظاهرة محل الدراسة.

وبذلك فان تحليل البيانات يستلزم تواجد:

- خبراء متخصصين فى عمليات التحليل العلمى للوصول الى العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة وتحديد الجوانب والمرتكزات الخاصة بها.

- خبراء فى العمليات القياسية والاحصائية والرياضية لدراسة عناصر الظاهرة وتحديد الارتباطات الخاصة بكل منها.

- خبراء فى معرفة الاتجاهات واحتمالات هذه الاتجاهات من خلال الاستقراء الجيد للبيانات التى تم جمعها.

ويساعد التحليل على تحديد الرؤية المنهجية لموضوع البحث والدراسة، خاصة الاوزان للنسبية ودور وممارسات العوامل والعناصر التى صنعت الظاهرة.

رابعاً - استخراج الفجوات الاتجاهية،

حيث يقوم فريق المهام البحثية باستقراء البيانات التى تم جمعها، وبالتالى استخراج الفجوات الاتجاهية منها، وهى الفجوات التى ترتبط ارتباطاً قوياً بموضوع البحث، حيث تعبر الفجوة عن اتجاه كل من:

- الظاهرة التى يتم البحث عنها.

- الكيان الادارى الذى يقوم بالبحث.

- الاوضاع المستقبلية فى اطار المنظور الكلى للظاهرة

وبالتالى زيادة قدرة الباحثين على معرفة للعناصر والمكونات التى صنعت هذه الفجوة الاتجاهية، وتحديد لماذا صنعت هذه الفجوة ١٢، وتحديد افضل الطرق والبدائل للتعامل معها ١٢.

وهو الهدف الحقيقى للاستخبارات التسويقية، حيث ان المعلومات التى تم التوصل اليها تشير الى هناك قدر كبير من البيانات يحتاج الى تحديث، وإلى تطوير، وإلى جمع جديد له، سواء من حيث:

- الحجم الكلى لظاهرة البحثية.

- النوع الذى اتخذته الظاهرة البحثية.

- الارتباطات التى اوجدتها الظاهرة البحثية.

ويقوم مدير الاستخبارات للتسويقية بتحديد كل منها فى ضوء العلاقات الارتباطية الخاصة التى تحكم عمله، خاصة ان هناك جوانب يحتاج الى التركيز عليها لاطهارها، وتحديد كيفية التعامل معها عبر الوسائل المختلفة، وعبر البدائل التى تم التوصل اليها، وتحديد تكاليف كل بديل منها.

وتعد هذه الفجوات اساس معرفة الظروف والقدرات الخاصة بالكيان الادارى، حيث يتم تحديد ما يجب ويتعين للوصول اليه، وتحديد ايضا ما يمكن الوصول اليه، ومن خلال هذه الفجوة يتم تحديد حجم الاعمال المطلوبة، سواء لعبور الفجوة، او الالتفاف حولها او الابتعاد عنها... وتحديد حجم التهديدات المتعلقة بها للوصول الى افضل الطرق للتعامل مع هذه الفجوة.

وهى المهمة الاساسية التى تعقب تحليل البيانات، حيث ان الفجوة هى فجوة بين ما هو قائم ويمكن تحقيقه، وبين ما يجب ان يكون، وتحديد سبل التعامل مع هذه الفجوة، ووضع مزايا وتكاليف كل بديل، خاصة ان التعامل مع الفجوات ليس بسيطاً، بل يحتاج الى قدر كبير من الوعي الانراكسى الشامل بحقيقة الفجوة واتجاهاتها المتعددة.

ويختلف تقدير الفجوة الاتجاهية حسب قدرة ورغبة الباحثين، وهو ما يتصل اساسا بقدرات وامكانيات الكيان الادارى، وطموحاته، واهدافه العليا التى يسعى للوصول اليها.

خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها :

وهي مرحلة استخراج المؤشرات الاتجاهية العامة، والتي تظهر عبر تحليل للفجوات، وهي تساعد على معرفة كاملة بموضوع البحث الذي تقوم به الاستخبارات، وهي مرحلة ذات طبيعة خاصة ترتبط بعمليات:

- الاستنتاج.

- الاستخلاص.

- البدائل المقترحة.

التي يتم التوصل اليها، وهي النتائج التي يتم تضمينها تقرير الاستخبارات التسويقية، والذي يتم رفعة الى متخذ القرار، والذي يتحدد بناء على معرفة كاملة بقدرات متخذ القرار، وعادته التي تعود عليها، وبالظروف والمعطيات المصاحبة لهذه الاوضاع.

حيث يتم تضمين المعلومات التي تم للتوصل اليها تقرير الاستخبارات التسويقية والذي يوضع امام متخذ القرار لاحاطة بالنتائج التي تم التوصل اليها، وبالتالي احداث المعرفة الكاملة لاتخاذ القرار الرشيد... والذي يتم متابعته للتعرف على نتائج الجهد الذي تم، وبذل في اجراء للبحوث والدراسات،.

ويتم متابعة متخذ القرار لمعرفة هل حدث له معرفة بهذه للنتائج، لم ان هناك عوامل اخرى أدت الى عدم الاخذ بنتائج وتوصيات للدراسة للمعرضة عليه... حيث كثيرا ما يتدخل عوامل وعناصر خفية في لاتخاذ القرار، وتؤدي بالتالي الى نتائج غير سليمة، او متعارضة مع ما تم للتوصل اليه من نتائج.

ويقوم عادة مدير الاستخبارات التسويقية بمفاتيح اتخاذ القرار في الكيان الإداري في هذا الموضوع، ومناقشته معه، ومعرفة هل يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات... لم أن هناك عوامل وعناصر أخرى قد تدخلت ولدت إلى اتخاذ قرارا معاكس..الخ.

وبالتالي فإن مهمة مدير الاستخبارات التسويقية ليست بسيطة أو سهلة، بل كثيرا ما يكون اتخاذ القرار في الكيان الإداري ولقعا تحت ضغوط معينة تؤدي إلى اتخاذ قرارات معاكسة لتقرير الاستخبارات التسويقية، سواء بشكل عام كلي، أو جزئي، وبالتالي تصبح مهمة مدير الاستخبارات البحث عن وسائل وادوات للتخفيف من هذه الضغوط والتعامل معها حتى تأتي قرارات اتخاذ القرار متوافقة مع النتائج التي تم التوصل إليها في تقريره.

سادسا - عقد اجتماع في نهاية الاسبوع لمعرفة ماذا حدث!! وماذا تم!! وتقييم النتائج:

حيث يتم عقد اجتماع في نهاية لاسبوع العمل من أجل معرفة وتقييم تقدم الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ومعرفة للنتائج التي تمت، وتحديد مدى كفاءة وبراعة فريق البحث، ومدى قدراته البحثية.

وفي واقع الأمر فإن هذا الاجتماع الذي يتم عقده يكون في نطاق التدريب الأساسي لممارسة العمل البحثي، من حيث التعرف على ما قام به الباحثين، وفي الوقت ذاته معرفة الآثار للادوات والطرق التي استخدموها، ومعرفة الأساليب التي اتبعوها، خاصة أن جانب كبير من ممارسات العمل البحثي هي في الواقع ممارسات تطبيقية فعلية تتم وفقا ومقتضيات سير العمل.

ويتم عقد هذا الاجتماع الختامي من أجل تحقيق العديد من الاهداف العملية
اهمها ما يلي:

- تحديد مدى تقدم الاعمال المكلف بها الباحثين.

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي صادفت كل منهم.

- التعرف على الكفاءة والمهارة التي عولجت بها المواقف المختلفة.

وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح ان مهمة الاستخبارات التسويقية مهمة متكاملة قائمة على احداث المعرفة لمتخذ القرار، وان مسؤولياتها هي ضمان ان تكون له المعلومات شاملة وكاملة.

ويتم في هذا الاجتماع استعراض النتائج التي حدثت خلال الاسبوع، ومعرفة العناصر الطبيعية والاساسية التي قام بها الباحثين، وتحديد العقبات التي واجهوها، والتدخل العلمي لازالة هذه العقبات، خاصة ان كثيرا ما تتداخل عناصر وعوامل تؤدي الى عرقلة الاعمال التي تمت، او قد تحدث تشويشات تؤدي الى تدخل الاعمال، والى تعارضها، والى عدم اتفاقها او توافقها مع ما يحدث... كما قد تاتي النتائج مضللة او متعارضة مع بعضها البعض، او ان هناك خطأ في جميع البيانات، او استخدام مبادئ للتضليل والتهويل في عرض بعض النتائج، وهو ما يجب التحذير منه، والتنبية لمخاطرة على العمل البحثي، وعلى الكيان الاداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الابعاد والجوانب الخاصة بنتائج الابحاث التي تمت اخذا في الاعتبار كل من:

- للموارد المادية التي انفقت.

- الموارد البشرية المتاحة.

- الامكانات البحثية التى استغلت.

ويتم معالجة العديد من الموضوعات المرتبطة بكل منها، واتخاذ اللازم نحو تطوير الاليات الخاصة بالعمل، خاصة ان عمل الاستخبارات التسويقية يحتاج الى متابعة العديد من العناصر الخاصة به.

ولعل تمسك مدير الاستخبارات بعقد هذه الاجتماعات اسبوعيا يعد احد العوامل الاساسية فى تحقيق فاعلية الاستخبارات التسويقية، خاصة فى عمليات امتصاص الضغوط الوظيفية وغير الوظيفية التى قد تمارس على عملة، وهى عملية تحتاج من مدير الاستخبارات الى احاطة شاملة بمصادر هذه الضغوط وما تستهدفه، ومحاولة تجنيد الباحثين لدية من مخاطر هذه الضغوط.

خاصة ان هناك الكثير من الضغوط التى تمارس من اجل عمل قيود على حركة وفاعلية الباحثين، كما قد تمارس عليهم ايضا بعض للقيود التى قد تؤثر على اعمالهم، ويتم فى الاجتماع تحديدها، وتحديد افضل الطرق لتعامل معها.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية عمل متكامل، وهو من خلال تكاملة يقوم بكافة المهام التى يتطلبها تحقيق الاعمال المسندة الى جهاز الاستخبارات التسويقية.

سابعا - عمل الاستخبارات التسويقية عمل مستمر :

حيث ان الحقائق للفاعلة فى عالم الاستخبارات التسويقية انها عمل دائم ومستمر، وانها عمل له صفات اخرى عديدة، وانه يتم طالما كام الكيان الادارى دائم ومستمر، وانه يمارس بكافة الطرق والادوات والاساليب البحثية المتطورة، سواء فى مجال جمع البيانات، او تحليل هذه البيانات، والوصول الى المعلومات الاساسية لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى.

ولعل عمل الاستخبارات التسويقية دائم ومستمر طالما كان هناك آخريين، وهو عمل متصل بعمليات متابعة الثوابت والمتغيرات، والاحاطة بكل ما يحدث ويتم في السوق.

وتستمد الاستخبارات التسويقية استمرار بناء من خلال معيار الكفاءة في رصد وتبع المتغيرات والمستجدات، وفي قدرتها على الاحاطة السريعة والمؤثرة بالاسباب، وعلى الوصول من خلال هذه الاسباب الى رؤية مستقبلية واتجاه نحو المستقبل وبالتالي فان قدرة الاستخبارات التسويقية متعددة ومتنوعة وفاعلى بشكل كبير.

ان هذا التكامل في عمل الاستخبارات التسويقية عطى لها قوة كبيرة في التغلب على الكثير من المشاكل التي تواجهها، وبصفة خاصة ان البيانات التي يتم جمعها يتم التعامل عليها بمعرفة متخصصين مؤثرين على اتخاذ القرار.

المبحث السابع

تحديد الفرص التسويقية في السوق

كثيرا ما تكون الفرص التسويقية المجال الحيوى الذى دعم لطلاقة ونمو وقفزات الكيان الادارى، وتحولة من حال الى حال... خاصة ان الفرص التسويقية المتاحة والمكتشفة تؤثر تأثيرا مباشرا على الكيان الادارى فى مجالات تطوير المنتجات، وزيادة الاقبال عليها، كما قد تؤثر بشدة فى مجالات تسويقها، وفى مجالات عمليات تمويل المنتجات، او فى مجال للكوادر البشرية الخاصة بها، وهو تأثير يأخذ لتجاهين:

- نموا مضطربا فاعلا فى كم العمليات التشغيلية التى تتم فى الكيان الادارى فى الجهاز التشغيلى الخاص به.

- اتساعا مستمرا فى ارقام العمليات التى يقوم بها الكيان الادارى فى الاسواق.

وتمثل الفرص التسويقية مجال حيوى هام لتحقيق طفرة فى التسويق، خاصة فى عمليات التصدير الى الخارج، وهو مجال يحتاج الى بذل كافة الجهود من اجل اغتنامة، حيث تمثل الفرصة كل من الاتى:

• زيادة فجائية فى الطلب على منتج معين واحتياج شديد له، حيث تم الوصول الى مستهلكين جدد، وباعدلا ضخمة، ويحتاجون الى المنتجات، وبأسعار منافسة، او قد يحتاجون الى تعريف، او ايضاح المفاهيم للتعامل.

• زيادة كاملة فى فرص الاستحواذ على منتجات معينة، او على اسواق اضافية جديدة، وامتلاك قدرات كبيرة على اختراق هذه الاسواق، والتمركز والتوسع فيها.

- تحول كامل في الطلب من منتج معين الى منتج اخر، ينتجة الكبرلن الادلى، ويستطيع تقديمه بشروط افضل واحسن وارقى فى السوق المظلى والدولى، ويمثل طلبا كبيرا ذو طاقة وامكانية على التصاعد.
- اكتشاف طريقة افضل فى الانتاج، وزيادة الانتاجية، وباستخدام اساليب انتاجية جديدة يمكن لنتاج وتقديم منتجات افضل، فضلا عن حجم الوفرة المتحقق من استخدام الاساليب الحديثة فى الانتاج.
- اكتشاف اسواق جديدة فى حاجة الى الدخول اليها، والقيام فيها بجهد ترويجى جيد، خاصة ان هذه الاسواق تستهلك المنتجات التى تقدم اليها بفاعلية كبيرة.
- اكتشاف فجوة فى الاثباع لدى طائفة من المستهلكين او المستخدمين الحاليين، والتى نتجت عن قيام بعض المنتجين بالتوقف عن انتاج سلعةهم لو تعطل خطوط انتاجهم، او حدوث زيادة فى منتجاتهم لاسباب معينة يحتاجون معها الى منتجات الكيان الادلى بشكل اكبر.
- اكتشاف مصدر جيد وجديد للمواد الخام الارخص والاقل، والذى يحتاج الى وعى ادراكى شامل به والتعامل معه، واستخدام التفاوض مع المورد الحالى للحصول على شروط افضل.
- اكتشاف مجال جيد للنفاز للفكرى فى احد الاسواق، والتعامل السريع معه، والتمركز فكريا لدى المستهلكين فى هذه الاسواق، ومن خلال السيطرة على الفكر يمكن التحكم وتوجيه هذه السوق.
- حيث تعد الفرص المتاحة احد المجالات الاساسية التى يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية على الوصول اليها، وتعرفها، وتشخيصها بدقة، وتحديد

المجالات والمزايا التي تعود على الكيان الادارى من الاستفادة منها ومن انتهازها.

ويتم ترجمة هذا للتشخيص الى ارقام، سواء بالنسبة للمبيعات، او للارباح التي سيتم جنيها، او للموارد الخام التي سيتم الاحتياج اليها، او عمليات التشغيل فى كل قسم من اقسام الكيان الادارى...الخ.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة فى السوق، وهى عملية تتوقف على قدرة جهاز الاستخبارات على رصد، وتتبع، وتحليل هذه الفرص، وتخصيصها بشكل دائم ومستمر، والوقوف على كافة جوانبها المتعددة، سواء من حيث:

- طبيعة هذه الفرص وحجمها واتجاهها العام المتوقع مستقبلا، وبصفة خاصة لمكانية الاستفادة منها، وتحديد البدائل المقترحة لهذه الاستفادة وكيفية تنفيذ افضلها وفقا لكل بديل، خاصة من حيث للتكلفة والعائد.

- امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص، سواء المتاحة للكيان الادارى او التي يمكن الحصول عليها وبسهولة ويسر، او من خلال الطاقات الانتاجية الحالية للكيان الادارى..

- للعائد المنتظر تحقيقه من هذه الفرص، خاصة فى مجالات عديدة، ومدى استمرارية، ومدى لمكانية الاستفادة من هذا العائد، واشكال العائد الممكن الوصول اليها، وبصفة خاصة العوائد المادية وغير المادية.

- التكاليف المنتظرة من هذه الفرص والتعامل معها مع تحديد المخاطر التي ترتبط بعدم القدرة على انتهازها، او بارجاء انتهاز هذه الفرص، خاصة من جانب المنافسين للكيان الادارى.

- خطة انتهاز هذه الفرص، واولضاع ومتطلبات هذه الخطط، وعمليات توفير

الموارد والامكانيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

ويتم تشخيص هذه الفرص بأنواعها، وأشكالها المختلفة، ووضعها في إطار كمي يسهل التعامل معها، كما يتم أيضا شرح تفصيلي لهذه الفرص، وبالكيفية التي تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارة الرشيد.

وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

أولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها:

تعد الفرصة التسويقية واحدة من المجالات الرئيسية التي تظهر كفاءة الاستخبارات التسويقية، سواء في الوصول إليها، أو في تشخيصها، أو في الاستفادة الكاملة منها، أو في تحقيقها، وتحويلها إلى عقد تسويق مناسب، وبالتالي يتم التعامل معها بجهود متزايدة للاستفادة منها، سواء في تعزيز عمليات النمو، أو التوسع، أو الانتشار.

والفرصة التسويقية هي مجال واسع للطلب على منتجات معينة يمكن أن ينتجها الكيان الإداري، وهي فرص قد تكون:

- بشكل دائم ومستمر.

- مؤقتة ظرفا ومكانا.

- عارضة واختبارية.

ويتم اعتماد انتهاء هذه الفرصة لتحويل أي صفقة عارضة إلى صفقات وتعاقدات دائمة ومستمر، وزيادة حجم ونوع التعاقدات والصفقات المستقبلية، مع أي طرف من الأطراف المؤثرة على تنفيذ الصفقة.

مثل انقال ابواب مورد حالى لكيان ادارى معين، وتوقفه عن الانتاج، لو

لصابته بعبط بحيث لا يستطيع الوفاء بتعهداته، وتعاقداته التي تعاقد عليها، لو انسحابه من السوق فجاء...الخ، وبالتالي يمثل الاحلال محلة فرصة جيدة للكيان الادارى، والذي يعمل على تحويل هذه الفرصة الى علاقة دائمة ومستمرة.

وكما كان جهاز الاستخبارات التسويقية يقظا وفعالا، كلما كان قادرا على رصد الظاهرة مبكرا، والتعرف على حجم الفرص التسويقية المعروضة، وعلى تشخيصها جيدا، وعلى تحديد كافة جوانبها وابعادها، وبالتالي يكون قادرا على وضع خطة التعامل معها... خاصة ان عوامل المكان والزمان تقوم بدورها الخطير فى هذا الشأن.

حيث تحتاج استخبارات التسويق الى جهد كبير للوصول الى الفرص التسويقية الواعدة، ليس فقط فى مجال المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، ولكن ايضا فى مجال تسويقها، وبالتالي تحقيق الربحية والواعدية المتحققة من هذه الفرص، وهو ما يشير الى اهمية هذه الفرص التى تم اكتشافها، وتحديد سبل لقاحتها، وتشخيصها جيدا، وبالتالي تحديد عمليات التطوير اللازم للكيان الادارى من اجل انتهاز وتحقيق هذه الفرص الواعدة، وهو ما يؤكد على ما يلى:

- عقد الصفقات المستقبلية.

- كسب العقود الحاضرة.

- انتهاز فرصة فى فجوة سوق قائمة.

وهو ما يؤكد على ان عمليات تخطيط الانتاج تاخذ فى اعتبارها حجم الفرص المكتشفة، وهوما يستدعى ان يكون هناك خبراء لدى الكيان الادارى فى انتهاز الفرص التسويقية المتاحة، خاصة تلك الفرص التى تنشأ مع الازمات التى يصاب بها المنافسون.

فعلى سبيل المثال فإن اكتشاف فرصة تسويقية فى جزيرة معينة، بها عدد مناسب من السكان، ولديها مولود طبيعية كبيرة، ويحتاجون الى منتج معين ينتجة بالفعل الكيان الادارى، لكنهم لا يملكون اموالا كافية... تجعل من عمليات التبادل المعنى عبر الصفقات المتكافئة عملية ناجحة لاتمام الصفقة، مما يساعد على تسويق هذا المنتج اليهم نجاحا كبيرا... خاصة لعوامل:

- القرب الجغرافى.

- فارق التكلفة الانتاجية.

- العائد المنتظر الحصول عليه.

وبالتالى تكتشف الاستخبارات التسويقية هذه الفرصة، والتى تعد المجال الحيوى لظهور مزايا الكيان الادارى، وتفوقه، ونبوغة، ولمزايها التنافسية التى يملكها هذا الكيان... وهو ما تتميز به الاستخبارات التسويقية من قدرة وكفاءة فى تحليل البيانات التسويقية التى تصل اليها، وتحديد اين تكمن هذه الفرص.

ثانيا - امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص؛

لا تم عمليات التعامل مع الفرص الا اذا تم تحديد متطلبات استغلالها، وتحديد هل هذه المتطلبات متوفرة لدى الكيان الادارى، ام لا، ام يمكن توفير هذه المتطلبات بوسائل محددة، وبالتالي امتلاك القدرة على التعامل مع الواقع العملى الجديد الذى تنتجه هذه الفرص التسويقية، حيث تحتاج عملية اكتشاف الفرص التسويقية الى تحديد امكانية استغلال هذه الفرص، وبصفة خاصة مدى كفاية موارد الكيان الادارى لهذا الاستغلال، وما يملكه للكيان الادارى من مزايا تنافسية ارتقائية لاستغلال هذه الفرص المتاحة، وبالتالي قدرته على ان يضيف قيمة مضافة ADD VALUE للعملاء المستهلكين لمنتجاته باستغلاله هذه الفرص.

خاصة ان قيام الكيان الادارى باستغلال هذه الفرص سوف يساعد فى المستقبل على زيادة قدراته، وتنمية مهاراته، وصقل خبراته فى التعامل مع الفرص المستقبلية، وهو ما يوضحه مسجل الكيان الادارى ومعاملاته.

وهى عملية ارتباطية بقدرة الكيان الادارى، سواء الحالية، او التى يمكن تحقيقها مستقبلا... من خلال عمليات التمويل التى يستطيع توفيرها، سواء بالحصول على موارد من خلال ما يطرحه من مبادرات، او اجراء قروض مصرفية او غير مصرفية، ووفقا للدراسات التى يتم اعدادها فى هذا الشأن.

حيث لا يكفى فقط تشخيص وتحديد الفرص التسويقية، بل لا بد من استيفاء متطلبات انتهازها، وبصفة خاصة تحديد الموارد والامكانيات اللازمة للقيام بهذا الاستغلال، ووضعها موضع التطبيق الفعلى، وهو ما يتطلب وعيا لاراكيا شاملا باهمية عمليات التطوير، والاستغلال، فضلا عن تحديد امكانيات وموارد الكيان الادارى، وتحديد قدراته على استغلال وانتهاز هذه الفرص، وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

- حجم للموارد المتاحة للكيان الادارى، والتى يمكن له ان يوجهها لانتهاز هذه الفرص، وعلى ان يتم ذلك فى اطار الجهود الانتاجية والتسويقية والتمويلية والكوتنر البشرية الخاصة بالكيان الادارى، او بالاستعانة بما يتوفر لدى كيانات ادارية اخرى.
- الامكانيات المتوفرة لدى الكيان الادارى وبصفة خاصة للمهارات البشرية العاملة لديه، ومدى قدرتها على انتاج ما يتطلبه استغلال الفرص التسويقية المعروضة، او ما يحتاج الية من وقت وجهد لتدريب هذه الموارد البشرية وتاهيلها وفقا ومقتضيات الحالة القائمة لدى هذا الكيان.

• ما يحتاج إليه الكيان الإداري من الموارد والامكانيات ووسائل تدبيرها، ووضع الخطط اللازمة للوصول الى الموارد المطلوبة، في الوقت المطلوبة فيه.

• كيفية تدبير الموارد والامكانيات في ظل الظروف المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لهذا التدبير بالتوافق مع خطط الاستغلال، وتحقيق التقابل MATCHING ما بين التدبير وبين الاستخدام.

• مدى سراحة ظروف السوق للتعامل مع هذه الفرص التسويقية، وبصفة خاصة الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الإداري.

ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص:

وهو ما يحتاج الى ان تكون الاستخبارات التسويقية قادرة على فهم واستيعاب نتائج استغلالها الفرص للتسويق المتاحة، حيث ان هذا العائد يمثل نقطة جذب رئيسية لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وهو ما يحتاج الى اظهار كامل للعوائد التي سيحققها الكيان الإداري من استغلال هذه الفرصة المتاحة في السوق، حيث يتم توضيح ان الفرص لا تستغل او تنتهز لذاتها، بل من اجل الحصول على عائد جيد، باخذ صفة الدوام، كما ان هناك عوائد اخرى كثيرة تحتاج الى اظهار، فعلى سبيل المثال فان الحصول على فرصة جيدة لتطبيق تكنولوجيا جديدة، سوف تساعد على انتاج مستقبلي متطور، وهو ما سوف ينعكس ايجابيا على عمليات التدريب للكوادر البشرية في الكيان الإداري، وعلى عمليات اتخاذ القرار في هذا الكيان الإداري... كما سيظهر اثره على ما تحققه وتجنبه القوى من مرتبات وحوافز، وما تحصل عليه الادارة من مكافآت.

ويرتبط العائد الذي يحققه الكيان الإداري بشقين اساسيين هما:

الشرح الاول- البقاء فاعلا فى عالم من المنافسة القوية.

الشرح الثانى- تحقيق الاستمرارية للتنافسية بكافة متطلباتها.

وبالتالى فان امتلاك فرصة تسويقية سوف تساعد على حركة العناصر الايجابية فى الكيان الادارى، وتساعد على توظيفها بفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب من الكيان الادارى مزيد من اليقظة، ليس فقط لاكتشاف الفرص التسويقية، ولكن ايضا لحسن استغلالها، وهو ما يرتبط بالعائد المتحقق من استغلال هذه الفرص التسويقية.

واذا كان حساب العائد متداخلاً، فان بداية هذا الحساب يحتاج الى تصنيف متطلبات التأثيرات المستقبلية لهذا العائد، واظهار ان الكيان الادارى اذا لم ياخذ للفرصة التسويقية لن يفقد فقط هذا العائد، بل قد يودى الى وجود تهديدات متباعدة للكيان الادارى.

وهو ما يتطلب وعياً بأهمية وضرورة اظهار العائد وتداخلاته، وبصفة خاصة اظهار حجم العوائد وارتباطها، سواء الحالية، او المستقبلية وبصفة خاصة تحديد المكانة التسويقية للكيان الادارى اذا ما قام باستغلال هذه الفرصة.

ومن ناحية اخرى فان العائد المتحقق من الفرص يحتاج الى اظهار، حيث ان هناك عوائد كثيرة من بينها:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - العائد الاقتصادى. | - العائد التنافسى. |
| - العائد الابتكارى. | - العائد المالى. |
| - العائد التسويقى. | - العائد الاجتماعى. |
| - العائد السياسى. | |

وبالتالى يحتاج الامر الى اظهار هذه الجوانب، حتى يتم استغلال الفرصة التسويقية، وبالتالى تحديد حجم المخاطر اذا لم يستطيع الكيان الادارى استغلال هذه الفرصة، وما يطلق عليه بخطر انسحاب السوق، وبالتالى تحديد ما يمكن ان يعود عليه اذا ما احسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

رابعاً - تحديد التكاليف المنتظرة والتعديلات عليها اذا ما تم استغلال هذه الفرص؛

حيث ان التكاليف تاخذ شكل تهديدات مباشرة وغير المباشرة للكيان الادارى، وهى تهديدات متصلة بعمليات الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... اى باستمرار نشاط الكيان الادارى.

ويتم تحديد التهديدات التى تولد الكيان الادارى، والمؤثرة على نشاطه، خاصة تهديدات انسحاب السوق، وتغير لاساسيات الاعمال التى يقوم بها فى حالة تجاهلة الفرص للتسويقية المعروضة عليه من نظام الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة التهديدات الآتية:

- تهديدات انسحاب الطلاب على منتجاته الحالية التى يقوم بانتاجها.

- تهديدات فقد جانب كبير من المستهلكين الحاليين بالاضافة الى المستهلكين المستقبليين.

- تهديدات فقد اسواق الموردين واتجاههم اتجاه اخر، وعدم وجود موردين كافيين للتعامل معهم.

- تهديدات تحقيق خسائر متصاعدة نتيجة تناقص حجم الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

- تهديدات نقص التمويل والكوادر البشرية التى تعمل لنية.

وهو ما يرتبط بصفة أساسية بالتكاليف للمادية التي من المتوقع تحملها، وبصفة خاصة تحديد حجم كل من:

- الاموال التي سوف يفقدها للكيان الادارى.
- الموارد والمستلزمات التي لن يحصل عليها مستقبلا.
- العمال الذين سيتركون الاعمال نتيجة عدم استغلال الفرصة.
- الوقت الذى سيتم استغراقه الى حين انتهاء الفرصة.

وبالتالى ضرورة تحديد ومعرفة لللازم لجعل هذه الفرص مربحة ومكسبة للكيان الادارى المكانة التى يحلم بها، وهى عملية مرتبطة بعناصر كثيرة، خاصة ان اساليب انتهاز الفرص التسويقية متعددة، وان الاختيار بين هذه الاساليب يتوقف على مدى قدرة الكيان الادارى على تحمل تكلفة كل منها.

وهو ما يتطلب وجود خطة كاملة باساليب مواجهة للتهديدات المحتملة من اجل الحفاظ على استمرارية الكيان الادارى GOING CONCERN وتفاعلة مع الظروف والمعطيات المحيطة.

خامسا - وضع خطة انتهاز هذه الفرص:

اذا ما استطاع الكيان الادارى اظهار العوائد والتكاليف، والمقارنة بينهما يحتاج الى وضع خطة لانتهاز الفرص... حيث يحتاج لانتهاز هذه الفرص الى وضع خطة زمنية مبرمجة لانتهاز هذه الفرص، وبصفة خاصة تحديد اولويات كل منها، وتوفير الموارد والامكانات اللازمة لهذا الانتهاز، وبالتالي تتحدد بشكل دقيق كل من الاتى:

- لولويات الفرص مرتبة زمنيا.

- لولويات استخدام الموارد.

- رسم الشباك القطاعي لهذه الفرص.

- تحديد المهام التنفيذية وتوابعها للوصول الى هذه الفرص.

- تحديد المجالات التي ستشارك في انتهاز هذه الفرص وخطط عملياتها.

ويتم مناقشة هذه الخطة مع مدير الاستخبارات التسويقية، والذي يستعين بخبراء متخصصين لعرض الافكار، والتكليل على ما تناولته الخطة، ولشرح بعض التفاصيل التي يسأل عنها متخذ القرار في الكيان الادارى.

وهو ما يجعل من عمليات انتهاز الفرص عمليات ايجابية متداخلة مع اعمال الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان هناك الكثير من الجوانب الافتراضية التي ترتبط بهذه الفرص، اى المعلومات التي تضمنها الخطة، خاصة انواع واعداد المستهلكين، وحجم استهلاكهم من المنتجات التي ينتجها الكيان الادارى، وما يتصل بهذا الاستهلاك من عمليات توزيع، وتسعير، وترويج... وبذلك تتحدد عناصر النجاح الاساسى والرئيسى للكيان الادارى مع هذه الفرص، وتحديد ايضا اتجاهات النشاط والعمل الذى سيقوم الكيان الادارى به للوصول الى هذه الفرص.

وتحتاج الخطة الى ان تكون بها قدر مناسب من المرونة، خاصة انها خطة زمنية توافق مع العديد من الاعتبارات الخاصة باعمال الكيان الادارى، ومع المتغيرات والمستجدات التي تواجه الكيان الادارى، ويتم اعتماد الخطة بعد مناقشة كافة تفاصيلها، والاحتناع بها، وبالتالي بدء تنفيذ متطلبات التواجد الحيوى للكيان الادارى فى هذا السوق التنافسى..

المبحث الثامن جمع البيانات

هى المهمة الاولى والاساسية للاستخبارات التسويقية، خاصة ان عمليات جمع للبيانات منتعبة ومتعددة، سواء من خلال وسائلها، او من خلال قنواتها، او من خلال مصادرها، او من خلال استخدام هذه البيانات، والقيام بعمليات التشفيل المناسبه لها، والوصول منها الى المعلومات التى حاول الطرف الاخر اخفائها، او من خلال نتائجها وما تم التوصل اليه منها، من معلومات ومؤشرات اتجاهية عامة، يتم استخدامها بطرق مختلفة، وببدائل عديدة.

وبالتالى فان جمع البيانات هى المهمة الاولى لبحوث الاستخبارات التسويقية، وتعد هذه المهمة احدى المهام الاساسية التى يقوم بها باحث فى الاستخبارات التسويقية، والتى يستخدم فيها العديد من المهارات التى تم لكسابها له، والارتقاء بها وتطوير فاعليته.

ويتم تحديد البيانات المطلوب جمعها انطلاقا من موضوع البحث، فضلا عن مصادر هذه البيانات، وبالتالي تتحدد امكانات وقدرات الكيان الادارى فى توفير البيانات المطلوبة.

واذا كانت الاستخبارات التسويقية فاعلة فى طرح الاسئلة، والحصول على اجابات شاملة وواقعية عنها، فانها فى الوقت نفسه تجرى اختبارات عديدة لتأكيد من انها قامت بجمع للبيانات المطلوبة، من المصادر الخاصة بها، وان ليس هناك مصادر اخرى يمكن عن طريقها جمع البيانات، وان هذه المصادر قد تم مقابلتها، واستقرائها بشكل فعال للوصول الى للبيانات، وانها لم تخف عن الباحثين ايا منها.

وهى عملية ترتبط بمهارات الباحث، خاصة ان هناك قدر كبير من البحوث

والدراسات تتعارض مع هيكل القيم لقائمة... وقد يؤدي ذلك الى ثورات، وتحمل غرامات، نتيجة سوء فهم، او عدم ادراك الباحث لهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد، وعدم فهمة للطبيعة الخاصة للمستقصى منهم.

فعلى سبيل المثال قام احد الباحثين من احدى دول جنوب شرق اسيا بالبحث عن كلمة او رمز يتم استخدامة فى تسويق منتجات الشركة من الاحذية فى منطقة الشرق الاوسط، وكان ان عثر على لفظ الجلالة "الله" سبحانه وتعالى والذي يتبارك به جميع المواطنين فى المنطقة، ووجد ان الافراد يضعونة على الحوائط ويضعونة فى مكائهم وسياراتهم، ولينما يذهب بجدة معلقا لديهم، فقام باستخدامة لبيع منتجاته... وهو ما ادى الى صدمة شديدة لكافة الافراد فى الشرق الاوسط...انت الى اعتذار سفير بلاده، والى تحمل شركة خسائر ضخمة نتيجة:

- سحب الاحذية التى تحمل الاسم الجليل.

- دفع غرامات وجزاءات شديدة.

- خسارة الشركة لاسمها وعدم تفاعل اى فرد معها.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات عملية تحتاج الى وعى وفهم وادراك واسع المدى ليس فقط لموضوع البحث، ولكن ايضا للظروف والاوزاع المحيطة بعمليات جمع هذه البيانات، وبالظروف الخاصة المصاحبة لعمليات جمع البيانات، فضلا عن معالجة مصادرها، ومعرفة العادات والتقاليد التى تحكم نشاطها وظروفها.

ويتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، حيث يتم جمع البيانات من مصادرها المكتبية، اى من خلال الوسائل المنشورة بها للبيانات كالصحف، والمجلات، والدوريات، والكتب، والمراجع، والمنشورات...وكذا من وسائلها الميدانية اى من خلال: المقابلة الشخصية، والمراقبة، وجمع البيانات من الميدان

بالاتصالات التليفونية، والبريد الالكتروني.... الخ يضاف الى ذلك المقابلات للشخصية المتمعة، والمخططة والموجهة، واستخدام الاستقصاءات... بالإضافة للعمليات السرية ذات الطابع الخاص القائمة على الزرع والتجويد للمصادر الشخصية لجمع البيانات.

خاصة ان هناك عمليات عديدة تجرى على المصادر للتأكد من صدقها، ومن سلامتها، ومن معاشتها فعلا لواقع البيانات، ومن استعدادها لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتتم عملية جمع البيانات بصفة مستمرة ودائمة فى الكيان الادارى، وبالتالي تصبح عملية:

- تأمين تدفق البيانات.

- تأمين سلامة البيانات.

- تأمين انتظام البيانات.

احدى المهام الاساسية للاستخبارات التسويقية، والتي تعمل عليها حتى تتم عملية جمع للبيانات بشكل سليم ومنظم، ومتوافق مع غرض البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وتحتاج عملية جمع البيانات الى مهارات خاصة يتم التحقق من توفرها لدى جامعى البيانات، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة او ميدانية واهمها:

1. الصبر على الوصول الى البيانات المطلوب جمعها، والتعامل الجيد مع مصدر البيان وفقا للمعطيات العامة له، فضلا عن تحقيق النزاهة الى هذا المصدر، والتحقق انه قد قام باعطاء جميع البيانات المطلوبة.. ولم يخف اى بيانات عن الباحثين جامعى البيانات.

2. القدرة على التحمل للمكارة، والمشاكل الخاصة بعمليات جمع البيانات، وهي مشاكل كثيرة ومتعددة، وتحتاج الى التعامل معها بذكاء شديد، خاصة ان البيانات المطلوب الوصول اليها تحمل درجة عالية من الحساسية.

3. التنظيم والترتيب والتنسيق للبيانات، والتي تم جمعها، مهما كانت غير منظمة، ومهما كانت غير مرتبة، وتبويبها بالشكل الذى يجعلها جاهزة لعمليات التشغيل التى ستتم عليها.

4. القدرة على معرفة مصدر البيان الحقيقى، ومقدار الثقة فيه من حيث صدق البيان، والحكم على مدى الاعتماد عليه، وبصفة خاصة معرفة مدى معاصرته للمصادر المختلفة للبيان.

5. لتوافق الاتسجامى، او القدرة على لحدث قدر كبير من التوافق الاتسجامى مع مصدر البيانات، والحصول منه على كافة للبيانات التى لدية طواعية مع تحقيق للفاعلية الارتباطية معه.

وكلما كان جامع البيانات من مصادرها المختلفة متمتعاً بهذه الخصائص، كلما كان قادراً وفعالاً ومحققاً لاهدافه، خاصة ان جمع البيانات عملية ليست بسيطة او سهلة، ولذا تحتاج الى بذل جهد كبير فى الوصول اليها، وتقييمها، والتحقق من مناسبتها.

اولاً - جمع البيانات الاولية من الميدان:

وهى الاساس الاولى لبحوث السوق حيث يتم جمع البيانات التى يحتاج اليها البحث التسويقي من الميدان، وهى بانات تجمع للمرة الاولى من مصادرها، وهى بيانات فعلية دافعة يقوم الباحث بجمعها، والتعرف على مصادرها، واختبار مدى صدق هذا المصدر، ومعايشة ولقع حياة هذا المصدر، والوصول الى معرفة النوافع

والنوايا الخاصة بهذا المصدر، وللجزم بمدى معاشنة ومعاصرته للظاهرة، والاحداث التي مرت بها أثناء جمع للبيانات عنها، خاصة ان هذه للبيانات هي المادة الخام التي يتم الاعتماد عليها في عمليات التحليل، واظهار المؤشرات الاتجاهية للعامة التي يستقى منها المعلومات واحداث المعرفة لمتخذ للقرار، حيث يحتاج جمع للبيانات الاولية من الميدان الى تحديد مجتمع البحث المطلوب جمع للبيانات عنه، وكلما كان مجتمع البحث صغيرا ومحددا، كلما كان سهل جمع هذه البيانات... اما اذا كان مجتمع البحث كبيرا ومنشعرا ومنفرقا، فانه يتم اختيار عينة من هذا المجتمع، ويتم تصميم حجم العينة وفق اسس عديدة، كما يتم اختيار نوعها وفقا ومدى قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على ما يلي:

- توفير التكاليف الخاصة بمرحلة جمع البيانات وحجم المخصص منها لذلك.
- الوقت المتاح لاجراء البحث والدراسة.
- الجهد البشري المطلوب بذلة للوصول الى البيانات.
- عدد الباحثين ومساعدتهم الذين يعملون في البحث.
- مقدار التعويل على النتائج التي سيتم الوصول اليها.
- الهدف الاساسي من للبحث والدراسة.

ويتم اختيار مفردات مجتمع العينة، وتحديد سبل مقابلة كل مفردة منها، وفقا لعدة اسس من اهمها نوع العينة، وحجمها، حيث يراعى في اختيارها ان تكون ممثلة لهذا المجتمع، ويتم جمع البيانات من العينات وفق لنوع العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث الخاص بها، اى سواء كانت عينات عشوائية، لو غير عشوائية وفقا لدرجة المطلوبة للخاصة بهذا النوع من البحوث الميدانية، وباستخدام وسائل واتوات البحث الميداني مثل: المقابلة الشخصية، والملاحظة العلمية، والتجربة العملية

والمحادثة التليفونية، والاستقصاء الميداني واستخدام الانترنت، والبريد الالكتروني....الخ.

وبصفة خاصة ان هناك قواعد اساسية فى استخدام العينات، وفى تطبيق نتائج البحث التى لجريت عليها، خاصة غعدت تعميم هذه النتائج.

وهو ما يحتاج الى معرفة كيفية اجراء للبحث الميدانى بهذه الوسائل، والى العرض لكل وسيلة منها بايجاز على النحو التالى:

ثانيا- المقابلة الشخصية،

تمثل المقابلة الشخصية احد اهم ادوات جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، وهى مقابلة شخصية يتم الاعداد لها جيدا للوصول الى البيانات الميدانية التى تم جمعها من مفردة المجتمع البحث لأول مرة، والتى يتم فى هذه المقابلة الاعتماد على اساليب عديدة فى جمع البيانات للميدانية، من اهمها الاساليب الاتية:

- الحوار بانواعه مع مفردة مجتمع البحث.

- مراقبة ومعاينة ومناظرة مفردة مجتمع البحث والواقع الذى تعيشه وتحياه.

- طرح الاسئلة العامة والمتخصصة، وشرح مفردات السؤال، والتعمق بحرية كاملة مع مفردة مجتمع البحث، ولجراء اسئلة للمراجعة للتأكد من صدق المفردة.

- للصمت واعطاء المفردة كامل الحرية فى الحوار والحديث.

- توجيه الحديث مع مفردة البحث والسيطرة عليه.

وهى اساس ادارة الحوار الغنى مع مفردات مجتمع البحث، وهى من اهم وسيلة من وسائل جمع البيانات، والتى تمكن الباحث من التحقيق من صدق مفردة مجتمع للبحث، ومن تطابق البيانات التى تم جمعها مع معاينة هذه المفردة واقعيًا

وفعلينا، ومناظرة هذه البيانات التي تم جمعها مع واقع حياة ومعيشة هذه المفردة.

ونتم للمقابلة فى جو خاص يصنعه الباحث فى الاستخبارات التسويقية، حيث يقوم الباحث باستخدام اسلوب المداقة والدفع، واشاعة جو من الالفة مع مفردة البحث، ويشجعة على الانطلاق.

ويستخدم فيها عدة انواع من المقابلات من بينها:

- المقابلة المفتوحة التى يتم عقدها فى اماكن مفتوحة مثل النادى ومع الاصداقاء.

- المقابلة المغلقة التى يتم عقدها فى مبنى مغلق، كحجرة مكتب الباحث لو مفردة مجتمع البحث.

- المقابلة المتعمقة والتى تحتاج الى وقت طويل لتعمق فى التفاصيل والوصول الى هذه التفاصيل من خلال الحوار الهادئ الموجة.

- المقابلة الابتدائية، وهى مقابلة هدفها التعرف على مفردة مجتمع البحث واذابة الحاجز النفسى القائم بين الباحث والمفردة.

- المقابلة الختامية، وهى مقابلة يتم فيها شكر الباحث للمفردة على تعاونها مع الباحث.

ويتم توصيف المقابلة من خلال قدرة الباحث على تشخيص ما يحتاج لية من المستقصى منه، وهو ما يتم الحصول عليه فى اطار المقابلة الشخصية التى تمت ووفقا لحجم البيانات ونوعها الذى حصل عليه، خاصة ان هناك مفردات تحتاج الى لجراء عدة مقابلات معها للحصول منها على البيانات المطلوبة خاصة فى عمليات تحفيز المفردة على اعطاء البيانات المطلوبة، بينما مفردات اخرى تكون راعبة فى اعطاء البيانات خلال جلسة واحدة..

ثالثاً - الملاحظة العملية:

وهي واحدة من انجح اساليب رصد السلوك الذي تقوم به مفردة البحث تجاه متغير من المتغيرات التي يتم جمع البيانات سلوكية عنه، ويتم عمليات المراقبة من خلال رصد السلوك المستقصى منه، ونوع ما يقوم به من حركات، ومعرفة من يؤثر في هذا السلوك، وتحديد العامل والعناصر المتأثرة بهذا السلوك، وهي احد الاساليب الاساسية في جمع البيانات، حيث يتم اخضاع مفردة البحث للملاحظة والمراقبة، ومتابعة ما تقوم به من سلوك، وتحديد الدرجات المختلفة لهذا السلوك سواء من حيث: التفكير العقلاني، او من حيث السلوك المباشر دون تفكير، او من حيث اعتياد السلوك، وبصفة خاصة ان هناك مؤثرات على هذا السلوك الذي يتكون من تفاعل عنصرين اساسيين هما:

• القدرة على السلوك.

• الرغبة في السلوك.

وتحديد هذه المؤثرات الاتجاهية المؤثرة على كل منهما للوصول الى السلوك المطلوب ومقال للمعادلة الاتية:

$$\text{السلوك} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويتم تطيل السلوك للوقوف على الاتجاه العام لمفردات مجتمع الدراسة، وبالتالي اجراء معالجات التقبؤ بالاوضاع المستقبلية، وفقاً ومعادلة السلوك الاتجاهي.

ويتم الاستعانة بادوات كثيرة لاتجاه للملاحظة، والتي تنقسم الى الانواع الاتية:

- ملاحظة شخصية بشرية.

- ملاحظة آلية إلكترونية.

- ملاحظة تجمع بين البشر والأجهزة.

وتتم الملاحظة بدون معرفة مفردة للبحث أن سلوكها ملاحظ، وبالتالي إذا ما شعرت هذه المفردة بأنها مراقبة سوف يؤثر ذلك على سلوكها، وبالتالي تكون البيانات التي تم جمعها غير سليمة.

ويتم تحديد السلوك من خلال ملاحظة ما تقوم به مفردة البحث، والتي يتم رصد، ومتابعة سلوكها العام، وتحديد العناصر المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة أي منها مؤثر بشكل كبير على هذا السلوك.

رابعاً - التجربة العملية :

وهي من أهم أدوات جمع البيانات من الميدان، والتي تقوم على رغبة للكيان الإداري في اختبار صحة فرص معين من الفروض، وبالتالي يقوم بتجربة هذا المتغير تجريبياً، وهي ادخال أحد المتغيرات التجريبية على مجتمع البحث ومعرفة تأثير هذا المتغير في المجتمع، ورد فعل المجتمع تجاهه، وبالتالي الحصول على بيانات فعالة يتم تحليلها، والوصول منها إلى معلومات تساعد على رسم السياسات وتخطيط تنفيذها تجاه هذا المجتمع.

ويتم اختيار هذه الاداء من خلال تفعل قدرة الباحث على معالجة المتغيرات التجريبية التي يتم استخدامها، مثل اختيار سياسة تسويقية معينة في قطاع التوزيع، لو استخدم سياسة ترويجية معينة في منطقة محددة، وبالتالي معرفة ردو الاعمال الخاصة بمجتمع البحث، للتأكد من فاعليتها، ومن قدرتها على تحقيق الاهداف الموضوعية لها.

ومن خلال التجربة العملية يتم معرفة تأثير العناصر المختلفة على المتغيرات التجريبية لذي يتم البحث عنه.

خامسا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية؛

وهو الاجراء لذي يتم اتباعه من قبل للعديد من الباحثين، خاصة فى ظل عوامل الوقت والتكلفة التى رصدت لاجراء البحوث، ويتم للبحث لولا عن ما سبق وتم نشره من بحوث ودراسات، وعن مصادرها المنشورة من كتب واحصائيات ونشرات حكومية، ومن مجلات وجرائد، وهى مهمة ليست بسيطة او سهلة، خاصة فى جمع البيانات الكثيرة للمتعددة من مصادرها المنشورة، سواء كانت مجلات، او دوريات، او نشرات احصائية منشورة، او كانت مراجع علمية من كتب ورسائل علمية متخصصة.

ويمكن توفير هذه البيانات من خلال مصادر داخلية داخل للكيان الادارى، مثل سجلات الكيان الادارى... او من مصادر خارجية مثل اجهزة الدولة والمنظمات والمؤسسات والمراكز البحثية فى الجامعات والمعاهد والشركات... الخ. ويعتمد الباحث على علاقاته الشخصية القوية بمصادر البيانات الثانوية، خاصة علاقته بامناء المكتبات فى المراكز البحثية المختلفة، وبالباحثين فى هذه المراكز، وباطلاعة الدائم على مال يقومون به من ابحاث.

كما يتم الاعتماد على جمع البيانات الثانوية المنشورة بشكل دورى تلقائى عبر الحصول على نسخة من كل من:

- المجلات والجرائد العامة والمتخصصة.
- الاحصاءات الحكومية وشبة الحكومية.
- الدراسات والبحوث التى تجربها الجهات المختصة.

ويتم جمع هذه للبيانات بشكل علمي دقيق، ويتم جمع البيانات الثانوية بوسائل عديدة من بينها أرشفة هذه البيانات وفق موضوعها، وباستخدام الكروت أو البطاقات الورقية المعدة خصيصاً لهذا الغرض والتي يتم تكوينها لتعامل مع مواضيع البحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات للتسويقية، خاصة أن هذه البيانات تكون متاحة، ودقيقة، ومعبرة عن الواقع الذي توصفه، كما أنها سيتم معالجتها لتوافق مع موضوع البحث الجديد الذي سيتم اجراءه.

ويستخدم نماذج عديدة في جمع البيانات المنشورة، كما يتم تطبيق لدوات الكترونية تساعد الباحث على تبويب هذه البيانات وتحقيق الاستفادة الكاملة منها، وبالتالي اعدادها للتشغيل.

سادساً- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها:

يحتاج التعامل مع للبيانات التي تم جمعها الى التأكد من سلامتها ومن صحتها ومن صدقها ومن صلاحيتها لاجراء البحوث والدراسات المطلوبة، خاصة أن كثير نت البيانات التي تم جمعها تكون:

- قديمة.

- غير منتظمة.

- غير فعالة.

- لا يعتمد عليها.

وهي عملية أساسية للتأكد من أن للبيانات التي تم جمعها سليمة وصحيحة وصالحة للتعامل معها، حيث يتم استخدام وسائل عديدة للتحقق من صدق وسلامة البيانات التي تم جمعها، ومن أهم المقاييس المستخدمة في ذلك ما يلي:

- طرح الاسئلة على المستنصى منه للتأكد من معاصرته ومعايشته واتصاله بموضوع الدراسة، وان البيانات التى لدى بها سليمة، وانها كاملة الصديق وان هذه للبيانات لم يتم احد اخر بتغيير او تبديل اى عنصر فيها، وانها كاملة غير منقوصة.

- استخدم لنظمة واسئلة المراجعة فى الاستقصاءات التى تم اعدادها والتأكد من سلامة عمليات الاجابة عليها، وانه قد تم طرحها يصيغ معونة للتأكد من ان البيانات التى تم جمعها جمعت بذات للهدف والفرص ووفقا لمفهوم واحد لدى جميع مفردات المجتمع او العينة التى شملتها الدراسة.

- ان تكون البيانات متوافقة مع غرض الدراسة التى ستم عليها، وبصفه خاصة ان تكون البيانات المنشورة قد اعدت لذات الغرض من الدراسة، او تم التعامل معها لذات الغرض.

وبذلك فان البيانات عملية سليمة تتم لاستبعاد البيانات غير السليمة وان هناك عمليات تنقيح بشكل دائم ومستمر من اجل هذا الغرض.

ويتم استخدام الادوات والوسائل التى تؤكد سلامة البيانات، حيث ان استخدام بيانات غير سليمة يؤدي الى نتائج غير سليمة، مما يؤدي الى عدم رشادة القرارات الادارية للمتخذة.

سابعا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة:

حيث يتم للتعامل مع البيانات الخام التى تم جمعها من اجل استخلاص مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على اتخاذ للقرارات الرشيدة.

حيث يتم ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة، وتتم عليها عمليات:

• تصنيف وترتيب وفهرسة.

- ترميز.
- تجزئة.
- ترتيب.
- اكتشاف فجوات.
- إيجاد علاقات.
- استخراج مؤشرات اتجاهية.

وهى عمليات اساسية فى عمليات التشغيل التى تتم وتحدث فى عمليات الاستخبارات التسويقية، ويتم فى هذه المرحلة التأكد من صحة وسلامة عمليات التشغيل من خلال رصد وتتبع نتائج التى تمت، وهى عملية اساسية ولازمة للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة للمستخرجة منها، وفى الوقت ذاته إيجاد العلاقات الارتباطية المؤثرة على للبيانات التى تم جمعها، خاصة بيانات التغطية الكلية، وبين عناصرها واجزائها، والتعامل مع كافة البيانات للوصول الى حقيقة الظاهرة التى يتم جمع بيانات عنها..

ونتماز عملية التشغيل بانها عمليات تتم للتعامل مع مادة خام معينة، وهى عملية اساسية تتشكل بها البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها، وهو ما يتصل بكل من الآتى:

- حقيقة الظاهرة المدروسة.
- حقائق العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة.
- العلاقات القائمة بين كل منها وتشكيل الظاهرة الكلية.

ثامنا- اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها:

وبصفة خاصة عند التأكد من وجود بيانات كاذبة مضللة فيها، حيث ان الاعتماد عليها يؤدي الى دمار وعدم رشادة متخذ القرار، وهو ما يؤدي الى رفض هذه البيانات... خاصة ان وسائل المعالجات قد تؤدي الى عدم الاعتماد عليها... فضلا عن ان هذالك جهد ووقت وتكلفة كبير سوف تنفق على تشغيل بيانات كاذبة، وتؤدي الى نتائج غير سليمة... وتؤدي الى اتخاذ قرارات غير سليمة، والتي تؤدي الاعتماد عليها الى حدوث مشاكل كثيرة اقلها عدم رشاده القرار للمتخذ، بل واحداث بلبلة واضطرابات كثيرة... وبالتالي بفضل دائما اتخاذ القرار المناسب باعدام هذه البيانات، وجمع بيانات اخرى جديدة.

ويحتاج الباحث الى معرفة اسباب عدم صدق البيانات، وعدم قيام متصدر للبيانات باعطاء البيانات السليمة، حتى تاتي معاملاته وقراراته بالبيانات السليمة الصادقة، وهي عملية تتصل باجراء بحث ميداني للوصول الى الدافع الذي ينهض وراء ذلك، خاصة اذا ما ترتب عليها عمليات خاطئة... وهو ما يتم مراجعة بشكل مستمر وبصفة خاصة الوصول الى الدافع وراء اعطاء بيانات غير صادقة، وتعتمد الاضرار بالباحث في الاستخبارات للتسوية.

ويتم اعدام البيانات غير الصادقة وعدم اجراء اى تعديل فيها لو محاولة الاستفادة منها، خاصة ان هذه البيانات محمرة لكل العمليات التي ستم عليها، وعدم النظر الى التكاليف والجهد الذي تنفق فيها.

ويتم جمع البيانات جديدة من مصادر صادقة، واستخدام نظم التشغيل الفعال للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الادارى بها.

المبحث التاسع

تحليل البيانات والوصول الى المعلومات

بعد ان يتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، يتم التأكد من سلامتها، وصلاحياتها، وحداثتها ومناسبتها لاجراء عملية التحليل عليها، خاصة ان عملية التحليل هي عملية استقراء البيانات، وجعلها معلومات يتم استخدامها لاحداث المعرفة لدى متخذ القرار، ومن ثم ترشيده لقراراته المتخذة.

وهي عملية التعامل مع المادة الخام لدى جهاز الاستخبارات التسويقية، حيث يتم التعامل مع البيانات باجراء عمليات التحليل المناسبة للوصول الى تحديد العلاقات الارتباطية ما بين ظاهرة البحث الكلية، وما بين العناصر والمكونات التي لتت الى هذه ظاهرة، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي الوصول الى رؤية للتعامل مع هذه الظاهرة التي تقوم الاستخبارات التسويقية بدراستها، وتحديد ومعرفة اسبابها، والظروف المصاحبة لنموها، وتحديد اتجاهها المستقبلي.

وتتم عملية التحليل بهدف جعل البيانات قابلة لاعطاء المعلومات، وقابلة للفهم، وقابلة لمعرفة التأثير الخاص بها، خاصة ان التحليل يؤدي الى الوصول الى العلاقات المتشابهة الخاصة بعناصر ومكونات هذا البيان، وما احدثه من ظواهر...

ويتم التحليل بالتعامل مع البيانات بعد عملية التفتيح، خاصة ان بعض الظواهر يبدو متعارضا دون سبب محقول، او دون سبب مقبول، ومن خلال التحليل يتم التوصل الى كل من:

- العناصر المشاركة في انشاء الظاهرة.
- العوامل المساعدة على حدوث الظاهرة.
- الاسباب الكلية لحدوث الظاهرة بهذا الشكل الذي ظهرت به.

وتتم عملية التحليل من خلال تجزئة البيانات التي تم جمعها الى عناصرها المكونة لها، وليجاد علاقات الارتباط التي تربط ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء الاخر، وتحديد وظيفة كل عنصر من هذه العناصر في اطار العلاقات الكلية للظاهرة التي نقوم بدراستها، وتحديد الابعاد التي تشير اليها هذه الظاهرة، وبالتالي اجراء التحاليل الرئيسية التالية:

- تحليل الفجوات الاتجاهية.

- تحليل المؤشرات العامة الكلية.

- تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب.

- تحليل الـ SWOT لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وهناك تحاليل اخرى متعددة يتم استخدامها للوقوف على ما تعطية من مؤشرات بالغة الدلالة والاهمية لمتخذ القرار... وكلما اراد متخذ القرار اجراء انواع معينة من التحاليل اكثر عمقا وتكلفة، كلما اتيح له قدر كبير من القدرات على ترشيد القرارات المتخذة... وبالتالي فان استخدام الاساليب التحليلية المتعددة هو احد الادوات الرئيسية لترشيد القرارات، خاصة ان المعلومات التي تم التوصل اليها هي التي سيتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالي:

اولا - تحليل الفجوات الاتجاهية: حيث يستخدم تحليل الفجوة للوصول الى

معرفة حقيقة الظواهر التي تواجه الكيان الاداري، وبصفة خاصة معرفة الفجوة التي تحول بين الكيان الاداري وتطلعاته، خاصة مع ازدياد لوضاع المنافسة سوءا، ولاتجاه نحو تغير وتقلب للسوق، والفجوة هي فارق بين شيئين، شئ يتحقق وقسائم بالفعل، والشئ الاخر متطلع اليه، وتعمل على تحقيقه والوصول اليه، وهناك انواع

عديدة من الفجوات التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية من بينها الاتى:

- الفجوة ما بين التقدم والتخلف.
- الفجوة ما بين الوضع الراهن والاضاع المستقبلية.
- الفجوة ما بين العرض والطلب.
- الفجوة ما بين الممارسة الحالية والممارسة المطلوبة.
- الفجوة ما بين الاساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.

ويتم تحليل الفجوات للوصول الى اسبابها، ومعرفة العناصر المؤثرة عليها، ومعرفة كيفية التعامل مع كل عنصر منها، ووضع خطة للتغلب عليها، مع تحديد البدائل المناسبة التى سيتم استخدامها، ووضع الاولويات الخاصة بكل منها.

وهو واحد من اهم انواع التحاليل التى سيتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية للوقوف على ما يلى:

1. تحديد الفجوة الاتجاهية القائمة ما بين حالة الظاهرة واتجاهها.
2. تحديد نوع الفجوة القائمة، هل هى فجوة متسعة ؟ او انها فجوة منكسحة؟، وتحديد العوامل التى تحدد نوع ومسار واتجاه الفجوة ؟
3. تحديد العناصر التى تحتاج الى بيانات الفجوة للتعامل معها، لو ما هو العلاج المقترح للتعامل مع الفجوة.
4. تحديد الفجوة التكنولوجية القائمة فى الكيان الادارى وبين المنافسين.
5. تحديد افضل علاج للفجوة، هل سيتم بالقفز فوقها؟، لم سيتم عبورها؟، لم سيتم الالتفاف حولها؟...الخ، وما هى عناصر التكاليف والموارد التى سيتم تحملها.

وبالتالى فان تحليل الفجوة هى فى الواقع دراسة للحالة القائمة لدى الكيان الادارى، ومعرفة كافة عناصرها التى تسببت لهذه الفجوة، وبالتالي الوصول الى الابعاد والجوانب الخاصة بها.

حيث يتم اجراء تحاليل الفجوة للوقوف على مجموعة المعطيات القائمة فى السوق، خاصة معرفة اسباب هذه الفجوة، واى العناصر التى ساعدت على ايجادها، والوسائل المختلفة المقترحة للتعامل معها، سواء كانت فجوة:

- منتجات متعددة ومتنوعة قائمة فى السوق.
- انتاج منتجات معينة وبوسائل معينة، واستخدام ادوات معينة.
- جودة فى تقديم المنتجات وفق مستويات قياسية محددة.
- سعريه ما بين اسعار المنتجات المعروضة فى السوق وبين اسعار الكيان الادارى.

- مواصفات قياسية معينة يحتاج الباحث الى جهد معين للوصول اليها. ويساعد تحليل الفجوات على تحديد الظاهرة بشكل كامل، وتحديد المكونات والعناصر التى انت اليها، وتحديد الابعاد والجوانب التى ذهبت اليها، وتحديد النتائج التى وصلت اليها.

وهى فجوات ذات انواع عديدة، سواء من حيث الشكل، او من حيث الاتساع، او من حيث العمق، وبالتالي فان هناك الاتواع الاتية:

- فجوة بسيطة.

- فجوة متشعبة.

- فجوة عميقة.

كما سيتم الاعتماد على هذا النوع من التحاليل من أجل الوصول إلى أسباب الظاهرة القائمة، وبصفة خاصة تحليل ظواهر ومظاهر الفجوة القائمة في منافذ التوزيع، أو في وسائل إيصال المنتجات للمستهلك، أو الفجوة السعرية القائمة في السوق.

ويتم تحليل الفجوة الاتجاهية بأهداف كثيرة أهمها الوصول إلى أفضل الأوضاع السائدة، وهو ما يتطلب من المحلل الذي يقوم بالتحليل معرفة لصيقة بكل من الواقع السائد، وبين المأمول والمتطلع إليه، وإجراء أفضل الطرق والبدائل للوصول إلى تحليل الفجوة، وتحديد كيفية التعامل معها، خاصة في ظل الأوضاع والظروف التي يعيشها الكيان الإداري.

ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق:

وهو تحليل ارتباطي عام يتم إجراء الوصول إلى القوى الحاكمة لتفاعلات السوق، خاصة أنها قوى قد يراها البعض متعارضة، أو متنافسة، أو على النقيض من ذلك متناسقة ومتعاونة، وهو ما يؤدي إلى معرفة الإطار العام لتفاعل هذه القوى، وتحديد أشكال هذا التفاعل، هل تفاعل:

- كلي.

- جزئي.

- ارتباطي.

حيث يرتبط اتخاذ القرار بمجموعة من التحاليل التي يتم إجرائها للوصول إلى المعلومات التي يتخذها متخذ القرار أساس المعرفة، خاصة تحليل كل من القوى الحاكمة للسوق، سواء في إطارها العام الكلي، أو في نطاقها الخاص الجزئي من حيث تحديد هذه القوى، وتحديد علاقاتها الارتباطية بعضها البعض، وتحديد أهداف

كل منها التى تسعى اليها، وتحديد العلاقات الحاكمة لكل منها، وتأثيرها بحركة السوق، وتحديد الظروف التى يمر بها كل منها، سواء فى الاطار العام الكلى لظواهر، او فى نطاق تفاعل عوامل محددة مع بعضها البعض، خاصة القوى الاساسية الاتية:

• قوى المستهلكين.

• قوى الموزعين.

• قوى الموردين.

• قوى المنافسين.

• قوى المنظمين او الحكومة والهيئات شبة الحكومية.

وتشير كل منها الى حركة واتجاه السوق، وحركة التفاعل الايجابى الذى يتم فيه، وقياس حجم المؤثرات الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة ما يلى:

• ظروف المنافسة فى السوق، وهل هذه المنافسة ضاغطة على حركة الكيان الادارى، وتفاعلات قوى المنافسة، والمؤثرات الاتجاهية العامة على نشاطها، وعلى توجهاتها السوقية، وتأثيرها على حصة الكيان الادارى فى السوق، ومدى تمتع الكيان الادارى بمزايا تنافسية تؤهله للاستمرار.

• ما يقوم به المنافسون، وبصفة خاصة لتنشيط المبيعات الخاصة بهم، ومدى استجابة السوق لهذه الجهود البيعية، وتحديد تأثير ذلك على قدرة الكيان الادارى على تصريف منتجاته.

• للموقف التنافسى للكيان الادارى، ومنتجاته التى يقدمها، وحصتها المؤثرة فى السوق، والتغيرات المتوقعة لهذه الحصة، وما هى العوامل المؤثرة على

تطورها، سواء بالزيادة أو النقصان، والموقف الحالي لكل منها، والمتوقع منها مستقبلا.

• تحليل المزايا التنافسية للكيان الإداري، ومنتجاته التي يقدمها إلى السوق، وما تملكه من عناصر محركة ومحفزة لنمو ولاء هذه المزايا وبصفة خاصة تلك المزايا الضمنية الكامنة والمؤثرة على تسويق منتجات الكيان الإداري، فضلا عن المزايا التنافسية الملموسة والمادية في جهاز الإنتاج، وجهاز التسويق، وجهاز التمويل، وجهاز للكوادر البشرية.

ويساعد تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق على تحقيق رؤية الفضل لمتخذ القرار في الكيان الإداري، ومعرفة حقيقة السوق الذي يعمل فيه، وبذلك تملك الاستخبارات التسويقية فاعلية كاملة في للوصول إلى معرفة الظواهر التي تبحثها، والاجابة على العديد من الاسئلة التي تطرح في هذا الصدد.

ثالثا - تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الإداري

وهو نوع من اهم انواع التحاليل التي يتم اجرائها للوقوف على حقيقة وفاعلية المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بانتاجها، سواء كانت سلعاء او خدمات، او أفكار... وتحديد المؤثرات العامة والخاصة على كل منها، وتأثيرها على تطور اسعار المنتجات، وهو ما يتناول بالدراسة التحليلية للعناصر الاتية:

- دخل المستهلك الحالي، وتطور هذا الدخل، والجزء المخصص من هذا الدخل، للاتفاق على المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.

- تحديد من متخذ قرار لشراء او التعامل على منتجات الكيان الإداري ؟ وما هي المؤثرات الحافزة على هذا الشخص، ومدى امكانية للتأثير عليه ؟

واهم الوسائل المستخدمة لو التي يمكن استخدامها للوصول الى اتخاذ قرار
الشراء والتعامل ؟

- ما هي المؤثرات الترويجية المتبعة والمسموح بها فى اطار القوانين
والتشريعات المطبقة فى هذا الشأن ؟ ومدى سماح هيكل الاداب والقيم
السائدة فى المجتمع باستخدام محتوى ورمز ترويجى معين، ومدى توافق
السياسة الترويجية مع الاداب العامة وقيم المجتمع.

- ما هو الدور الحكومى فى التأثيرات على قرارات التعامل على منتجات
الكيان الادارى ؟ وما هو الدور المتوقع للقيام به من جانب الحكومة خلال
المرحلة المقبلة ؟

- ما هي السياسات التى يتبعها المنافسون ؟ خاصة فى مجال الانتاج
والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية ؟ وما هو تأثيرها المتوقع على
الكيان الادارى ؟

- ما هي القوانين والتشريعات العاملة على حماية المستهلك ؟ وما هو دور
منظمات حماية المستهلك فى توفير وتقديم الحماية الكاملة له ؟ ومدى
فاعليتها وتأثيرها ؟.

- ما هو دور الموزعين فى توزيع المنتجات الخاصة بالكيان الادارى ؟ وما
هي قدراتهم للتوزيعية ؟، وما هي السياسات التى يقومون باتباعها ؟

ويتم تحليل القوى العاملة فى هذا المجال، من خلال رصد وتتبع المتغيرات
والمستجدات التى تحدث فى السوق، وتحديد المؤثرات الاتجاهية العامة التى تؤثر
على كل منهم، وبصفة خاصة فى تأثيرها على علاقات العرض والطلب، وعلى
لتوازنات السعرية، وعلى توازن السوق، وعلى توازن المستهلك.

وبصفة خاصة ان التوازن صفة ليست دائمة، خاصة عندما يصاب هذا التوازن بعمليات اختلال نتيجة استهداف بعض القوى لاجراء تعديلات، خاصة في سياساتها تجاه المنتجات المتاحة، او في عمليات التسويق المتبعة، او في عمليات التمويل المستخدمة، او في الكوادر البشرية العاملة، وتأثير ذلك على النشاط للممارس.

رابعاً - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات،

وهو من اهم واخطر انواع التحاليل التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يتم استعراض نقاط القوة، والتعريف بها، وتحديد مجالاتها التي يمتاز ويتميز بها النشاط المطلوب بحثه حيث هناك بعض مجالات القوة والمطلوب استخدامها، وتخصيص هذه المجالات، مع توضيح كيفية الاستفادة منها، وهي مجالات اساسية تحتاج الى فهم واسع عام بالنشاط، وبما يمكن ان يؤثر فيه وعليه.

كما يتم تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها النشاط المدروس، وكيفية معالجتها، والتعامل معها عبر وسائل عديدة، خاصة ان هذه النقاط مؤثرة تأثيرا كبيرا على النشاط المدروس... كما ان هذه النقاط تمثل مجالا حيويًا ينفذ منه اى متاعب لهذا النشاط، وهو ما يرتبط اساسا بعمليات التشغيل التي تم في الكيان الاداري.

ويتم دراسة حجم الفرص التي يعطيها هذا النشاط للكيان الاداري، خاصة في مجال تحقيق مزايا تنافسية لرفقائية، في مجالات تطوير الانتاج، او السياسات التسويقية، او سياسات التمويل، او الكوادر البشرية، وما تؤدي اليه هذه المزايا من ربحية وعوائد مالية مختلفة، ويتم دراسة هذه الفرص من اجل تطوير وتنمية المركز التنافسي للكيان الاداري.

كما يتم أيضا التعرف بالتهديدات والمخاطر التي تشير إليها، وبصفة خاصة تلك التهديدات التي تواجه الكيان الإداري من هذا النشاط، وتعريف كيفية تجنب هذه التهديدات، وتحديد الوسائل والادوات التي سيتم استخدامها لهذا الغرض.

ويقوم هذا النوع من التحاليل بتحديد العناصر اللازمة للتعامل مع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع لقواعد اللازمة لهذا التعامل، ويتم دراسة جدوى هذه الوسائل، خاصة إن هناك دائما احتياج لتحليل الجدوى يتم تناول فيه:

- الجدوى البيئية.
- الجدوى القانونية.
- الجدوى التسويقية.
- الجدوى الفنية.
- الجدوى التمويلية.
- الجدوى التجارية.
- الجدوى الاقتصادية.
- الجدوى الادارية.
- الجدوى الاجتماعية.
- الجدوى المستقبلية.
- الجدوى القومية.
- جدوى مواجهة الظروف الطارئة والازمات ويتم تناول فيها:
 - تحليل الحساسية.
 - تحليل اسعار المخل.

خامسا - انواع تحليل البيانات:

تعدد انواع للتحاليل التي تقوم بعملها الاستخبارات التسويقية، وبصفة اساسية مجموعة التحليلات التي تجريها للبيانات التي تم جمعها واعدادها للتحليل، واهم هذه التحليلات ما يلي:

1. تحليل هيكلى للبيان.
 2. تحليل اطارى عام للبيان.
 3. تحليل علاقات كلية وجزئية للبيان.
 4. تحليل وظيفى ارتباطى للبيان.
 5. تحليل مضمون للبيان.
 6. تحليل اطارى عام للزمان الذى حدث فيه البيان.
 7. تحليل نطاقى عام للظروف التى ادت الى البيان، وبالتالي يتم رسم الصورة المتوقعة للمستقبل.
- وتتم هذه التحليلات وفقا ومقتضيات البحث والدراسة، خاصة ان كثيرا ما تتداخل ظرفيات محددة لاختيار انواع معينة من التحاليل يتم الاعتماد عليها، خاصة فى ضوء ظرفيات المكان والزمان والتكلفة والجهد المبذول، واعتبارات المعنوية الخاصة بالنتائج التى تم التوصل اليها.
- هذا وجدير بالذكر ان بعض التحاليل تحاول النفاذ من اسر الواقع، والوصول الى مؤشرات لتجاهية عامة تساعد على رؤية المستقبل، من اهمها احداث توقعات الاتجاهات العامة، وهى توقعات استرشادية لمتخذ القرار، اى الوصول الى تحديد ما يلى:

- السيناريوهات المستقبلية.

- الانشطة المستقبلية.

- المجالات المستقبلية.

- الأماكن الجغرافية المستقبلية.

- التوقعات الرشيدة للسلوك الاستهلاكي للمستهلكين.

- التوقعات للظاهرة خلال الفترة المقبلة.

ويتم دراسة متأنية لهذه التوقعات للوقوف على مدى أهمية وخطورة بعض العوامل المؤدية إليها، خاصة لتحديد الصورة العامة للكيان الإداري خلال المرحلة المقبلة.

حيث تساعد هذه المعلومات على تحقيق رؤية:

- أفضل. - أشمل. - أعمق.

للظاهرة محل البحث، وبالتالي توفير الإطار العام اللازم للتعامل مع هذه الظاهرة... وترشيد القرار الإداري لمتخذ بشأنها، وبهذا فإن التحليل مفيد للكيان الإداري في إظهار الصورة الإجمالية للظاهرة التي يواجهها ويتم البحث عنها، فضلا عن معرفة الأسباب الحقيقية الكامنة وراثتها.

وبذلك فإن تحليل البيانات له جوانب عديدة، كما يستخدم أدوات واساليب مختلفة، وبصفة خاصة أن جانب من البيانات التي يتم جمعها عادة ما ترد إلى جهاز الاستخبارات عبر عدة قنوات من أهمها ما يلي:

1. نظام تحليل الشكوى.
2. نظام تحليل الاقتراحات.
3. نظام رصد متغيرات السوق.
4. نظام تتبع متغيرات السوق.

5. نظام تحليل متغيرات السوق.
6. نظام الإنذار المبكر.
7. نظام دراسة المنافسين.
8. نظام دراسة المكانة التنافسية POSITIONING.
9. نظام بنك الخبرة.
10. نظام التدريب والتأهيل الاستخباراتي.

وعادة ما يقوم كل قسم من هذه الأقسام بالمهام الخاصة به، والتي تحتاج إلى تشخيص وتوصيف لها، كما يتم تجميع بعض المهام في أقسام أخرى لتعاضد مع مهام أقسام أخرى، وفقا ومدى حجم جهاز الاستخبارات التسويقية، وعدد العاملين فيه، حيث أن التوصيف الوظيفي لكل منها يكاد يتوقف على ذلك، وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الأقسام:

1- نظام تحليل الشكاوى؛

وهو أحد الأنظمة الأساسية في الاستخبارات التسويقية التي يتم استشفاف كم مناسب من البيانات من هذه الشكاوى، والتعرف على ما يحتاج إليه العملاء والمستخدمين لمنتجات الكيان الإداري، وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية قدر كبير من البحث والدراسة لاستشفاف الأسباب الحقيقية للشكاوى من جانب، والوصول إلى حقيقة هذه الشكاوى من جانب آخر، والعمل على تلاقى أسبابها، وبالتالي البقاء على معرفة النظم المختلفة لتحليل الشكاوى، ومعرفة أسباب الشكاوى، ومعرفة كيفية التعامل معها، وتحويل هذه الشكاوى إلى اقتراحات جيدة، يتم أخذها في الاعتبار، خاصة عند إجراء التعديلات والخطط، كما يجب التنبؤ إليها لتلافى أخطاء العمل، وبصفة خاصة من حيث:

- عدد الشكاوى.

- مجالات الشكاوى.

- مكان الشكاوى.

وعادة ما يقوم جهاز الاستخبارات بتحديد مصدر الشكاوى، ومعرفة لماذا الشكاوى؟، والغرض الاساسى من هذه الشكاوى..بالاضافة الى دراسة هذه الشكاوى والعمل على حلها، وهو ما يتطلب تعاون العديد من الاجهزة مع جهاز الاستخبارات التسويقية للوصول الى كافة الجوانب التى تشير اليها عمليات تحليل شكاوى العملاء، سواء كانت اجهزة:

- تقنية. - ادارية. - تمويلية.

- بشرية. - تسويقية.

وهو ما يتطلب وعيا وفهما حقيقيا من جانب هذه الاجهزة لتحقيق التنسيق والفاعلية الكاملة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

ويقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بمتابعة صندوق لشكاوى، ويقوم فى الوقت ذاته بتحليل هذه الشكاوى، وهى مهمة تبدو مزدوجة من اجل تأمين تدفق البيانات المستفادة منها، والوصول بها الى مرحلة لتطوير العمل الخاص بالكيان الادارى.

2- نظام تحليل الاقتراحات:

وهو المجال الذى يهتم به جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل كبير، وبصفة خاصة من اجل تطوير نشاط الكيان الادارى، وهو احد الاهداف الاساسية للقيام بالاستخبارات التسويقية، ويتم تحليل الاقتراحات من خلال معرفة خصائص كل اقتراح ومتطلبات تنفيذه، وهو ما يتطلب معرفة نظام الاستخبارات التسويقية بقدرات

الكيان الادارى، وبصفة خاصة تلك القدرات الفنية والتنفيذية، حيث يتم دراسة
الاقتراحات المقدمة، ومعرفة كيفية تنفيذها، وتحديد التكاليف والعوائد الخاصة
بها... ويتم معالجة الاقتراحات من خلال معرفة كل من الاتى:

- طبيعة الاقتراح ومحاورة.
 - امكانيات تنفيذة وتحقيقه بفاعلية.
 - التعديلات المطلوب احوالها على نظام العمل فى الكيان الادارى.
 - حجم التكاليف التى سوف يتحملها الكيان الادارى فى حالة تنفيذ الاقتراح.
 - التأثيرات الايجابية والسلبية الناجمة عن تنفيذ الاقتراح.
- وهو ما يجعل الكيان الادارى فاعلا اذا ما تم الاخذ بهذا الاقتراح، كما يضبط
نحو التطوير للتكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير داخل الكيان الادارى، وهو ما تم
اخذه فى الحسبان عند حساب العائد والتكلفة الخاصة بهذا الاقتراح.

3- تحديد ورصد وتتبع متغيرات ومستجدات السوق؛

وهى واحدة من اهم اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تقوم برصد وتتبع
وتحليل متغيرات ومستجدات السوق، والاحاطة الشاملة بها، وتزويد متخذ القرار
بالمعلومات المستفادة عن هذه المتغيرات والمستجدات، وبالتالي ابقاء الكيان الادارى
على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق، سواء كان هذا الامر من جانب:

- الموردین.
- المنافسين.
- الموزعين.
- العملاء والمستهلكين.
- الحكومة.

وهي عملية تتم بشكل دائم ومستمر، حيث تكون مهمة جهاز الاستخبارات التسويقية رصد وتتبع اى متغير من المتغيرات التى تطرأ على سوق المنتجات، ومعرفة وتحديد ما يقوم به المنافسون، وما يفعلونه، وما يقدمونه الى السوق، وتحديد مبكرا حملاتهم التسويقية والدعائية، وتحديد الانظمة التى يقومون بها خاصة فى مجال:

- تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم منتجات جديدة.

- تطوير نظام التوزيع المتبع من جانبهم.

- تطوير انظمة الترويج المستخدمة.

- التعديلات السعرية التى تم اخلالها الى السوق.

وبالتالى رسم سياسات التعامل معها، حفاظا على قدرة الكيان الادارى للتسويقية وفاعليته الكاملة فى تحقيق اهدافه التسويقية الموضوعة.

4- توفير خدمة الانذار المبكر ومواجهة الاخطار،

حيث يحتاج الكيان الادارى الى معرفة الاخطار التى تهدده، وكيفية تجنبها، وبالتالي توفير خدمة الانذار المبكر، وحماية الكيان الادارى من شرورها، من خلال تصميم وتنفيذ الاحتياطات اللازمة للتعامل مع هذه التهديدات، فضلا عن الاستعداد لمواجهتها.

وهي عملية اساسية من عمليات الاستخبارات التسويقية التى تقوم برصد ومتابعة كافة التهديدات التى تطرأ بشخصيتها، وتقديم خدمة الانذار المبكر للكيان الادارى منها، خاصة من خلال المتابعة القريبة من الاسواق، واستشفاف المخاطر التى سوف يواجهها الكيان الادارى، سواء من جانب:

- الشركات المنافسة.
- المؤسسات المنافسة.
- التنظيمات المنافسة.
- القرارات الحكومية.
- المستهلكين الحاليين.

وما تتعرض له المنتجات الخاصة بهذا الكيان من تهديدات مختلفة، ووقاية الكيان الإدارى منها ومن شرورها، خاصة أن معرفة الخطر مبكرا يوفر مجالا، ووقتا للتعامل معه، ويعمل بالتالى على:

- الحد من خطورة هذا التهديد.
- إيقاف الخطر عند حد معين.
- توفير وقتا جيدا للتعامل معه.

وبالتالى فإن معرفة الاخطار التى سوف يواجهها الكيان الإدارى مبكرا، سوف تمكن من التعامل معها، وهو ما يحتاج لولا الى معرفة وتوصيف كامل للاخطار، وتقديم خدمات الانذار المبكر.

5- نظام تعزيز القدرة والكفاءة التنافسية؛

لا يستطيع أى كيان إدارى مهما بلغت قوته أن يعيش ويحيا دون أن يكون لديه بيانات عن حقيقة موقعة وموقفة التنافسى، وما يمكن له أن يقوم به من أجل تطوير وتحسين هذا الموقف، وما يقوم به ويحدثه غيره من الكيانات الإدارية الأخرى لتطوير موقفهم التنافسى.

فالقوة والقدرة التنافسية هى أساس قوى لتحقيق الفاعلية الكاملة، وبصفة خاصة فى الأسواق، وهى حقائق أساسية فى التعامل مع كل من:

• الفرص.

• التهديدات.

• عناصر القوة.

• مجالات للضعف.

وما يتصل بها من قوة للتأثير في الاسواق، خاصة القيام باستخبارات كل من
الآتى:

• استخبارات الحصص السوقية.

• استخبارات التأثير السوقى.

• استخبارات الدراية والمعرفة بمتغيرات السوق.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من أجل تأمين تدفق البيانات عن هذه
الجوانب، وتستخدم مهارات العاملين فيها للوقوف على كل من متغيرات المكانة
التنافسية وكذلك متغيرات الحصص والفاعلية التنافسية في مجالات عديدة، خاصة
مجالات:

- الانتاج.

- التسويق.

- التمويل

- الكوادر البشرية.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية قادرا وفعالا، كلما استطاع ان يحقق
مكانة عليا في المنافسة، وفي المزايا التنافسية، وفي المكانة التنافسية.

6- نظام بيت الخبرة؛

تعد الاستخبارات التسويقية مستودعا للعديد من الخبرات التى لا يستطيع الكيان
الادارى الاستغناء عنها، بل دائما هو فى حاجة اليها، وفى حاجة الى الارتباط بها،

والعودة إليها، والتعرف الكامل عليها وعن ما يحدث فى كل منها، خاصة ان هناك دائما عمليات استخباراتية تتم عليها، وهو ما يتصل بكل من الآتى:

- الموضوعات.

- الأنشطة.

- الأفراد.

ويتم تجميع هذه البيانات بصفة دائمة ومستمرة، والاستعداد لاي سؤال من جانب الادارة العليا للكيان الادارى عن اى تطورات او تغييرات او مستجدات تكون قد طرأت على الحالة العامة لها.

وبذلك يتحول جهاز الاستخبارات التسويقية الى بيت خبرة، سواء بما لديه من معلومات عن دراسات سابقة قام بها، او نتيجة قيامه بدراسة جديدة لكل عنصر او عامل من العوامل.

خاصة ان هناك العديد من الظواهر المتماثلة والمضاربة التى يتعرض لها جهاز الاستخبارات التسويقية وبالتالي يكون لديه الخبرة فى اللجابة عن الاسئلة الموجهة اليه.

كما ان اتصال جهاز الاستخبارات التسويقية بالجهات البحثية وبالباحثين المحترمين يعطى له مجالا حيويًا فى تحقيق الاجابة وتفعيل الخبرة فى مواجهة المشاكل العديدة التى يولجها الكيان الادارى.

المبحث العاشر

الموقع التنظيمي للاستخبارات التسويقية

يستمد أى نشاط اقتصادى اهمية من خلال موقعة فى الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وكلما كان هذا النشاط قريبا من قمة الهيكل التنظيمى كلما دل ذلك على اهمية هذا النشاط، وكلما استمد العاملون فيه مكانتهم، وشعروا باهميتهم، وبثأثيرهم على القرار المتخذ فى الكيان الادارى.

ويساعد التنظيم على الرؤية الصحيحة للاراء والدور الذى يقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية، فمن جانب يوضح طبيعة عمل هذا الجهاز وما يقوم به من وظائف، وكذلك يوضح علاقة بالكيان الادارى الذى يعمل به، وتتحدد علاقات السلطة بالمسئولية، وعلاقات التعميق المتفاعل فى اطار عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم ادراك كل من الوظيفة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، والمهام التى يعمل عليها، وعمليات الاتصال والتواصل مع الانشطة التى يجمع بيانات عنها، وكذلك عمليات التحليل التى يقوم بها، ثم اعداها وكتابة التقرير الذى سيرفع الى متخذ القرار فى الكيان الادارى..

وبذلك فان هناك نظرة تنظيمية لجهاز الاستخبارات محورها الرئيسى كل من الاتى:

- موقع الاستخبارات التسويقية فى النشاط العام، ومدى قربته من قمة الهيكل التنظيمى للكيان الادارى الذى يعمل به، وتحديد علاقاته التنظيمية بالمكونات الادارية الخاصة بهذا الهيكل.

- الوظائف التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وحيوية وفاعلية

العاملين فيه، ومقدار تناسبهم مع المهام الموكولة لـهم، خاصة فى ظل الظروف والمعطيات العامة لعمل الاستخبارات التسويقية.

- الأفراد العاملين بجهاز الاستخبارات ومدى قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، ومقدار الاعتماد عليهم فى اجراء البحوث والدراسات المتخصصة.

- الاداء التنظيمى للاستخبارات التسويقية من حيث خدمتها لمن يشرف عليها بصفة اساسية ورئيسية، ومقدار الدور الوظيفى لعمل الباحثين فيها.

- الامام الوظيفية للاستخبارات التسويقية وحدود الوظائف المتعلقة بكل منها فى اطار للعلاقات المتداخلة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان تنظيم اعمال الاستخبارات عملية بالغة الاهمية والخطورة، ليس فقط لتاثيرها على الاداء الوظيفى للاستخبارات التسويقية، ولكن ايضا للتاثير النفسى على العاملين فى هذا النشاط، فضلا عن الممارسات التشغيلية التى تقوم بها فى نطاق عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يتصل بعدة عناصر اساسية هى على النحو التالى:

- الموقع التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى البنيان التنظيمى للرسمى للكيان الادارى، ومدى القرب من متخذ القرار.

- وصف الوظائف وتحديد الاختصاصات للوظائف الخاصة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

- الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى.

- الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية.

- علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

وهو ما يحتاج الى تناول بايجاز على النحو التالى:

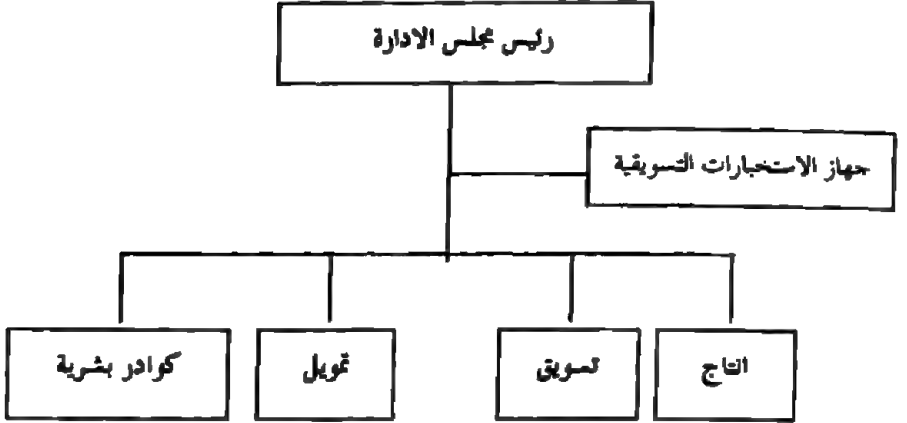
اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمي:

تحتاج العديد من الكيانات الادارية الى فهم طبيعة نشاط الاستخبارات التسويقية، والدور الذى تقوم به، والتعرف عليه، سواء من حيث الحاجة، او من حيث الدور الذى تقوم به الاستخبارات.... وهو دور اخذ فى ازدياد اهمية بحكم الطبيعة المعقدة والمتشابكة لعمل الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم.

حيث يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية كمستشار لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، يقدم الية للرأى الصحيح فى العديد من الظواهر، سواء التى يرصد حركتها، او تلك التى يكلف بها من جانب قائد الكيان الادارى، او يطلب اليه للرأى بشأنها، وهو سلطة استشارية يقدم لمتخذ القرار كل ما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات، عن الانشطة التى يقوم بدراستها، خاصة الظواهر التى رؤى جمع بيانات عنها، وهو كسلطة استشارية تقدم ارائها فى شكل تقارير مكتوبة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، والذى يقوم بتكليف جهاز الاستخبارات ببحث هذه الظواهر، ومعرفة اسبابها، وتحديد تاثيرها على الكيان الادارى، وهى عملية ترتبط بمكانة جهاز الاستخبارات، وبالدور الذى يمارسه فى الكيان الادارى، وهو ما يظهره الشكل التالى:

شكل،

موقع الهيكل التنظيمي للاستخبارات التسويقية



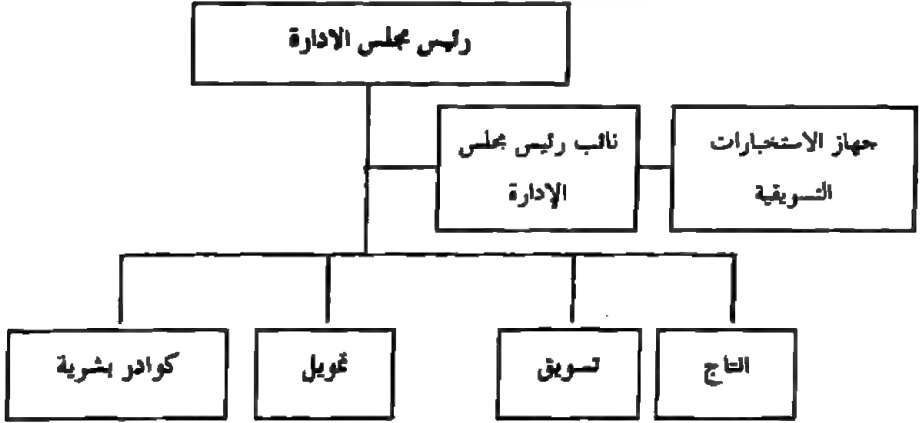
وبذلك فان جهاز الاستخبارات يكون فى اقرب موقع من رئيس مجلس ادارة الكيان الادارى الذى يعمل فيه، وهو بذلك يكون متصلا مباشرة برئيس المجلس، وله المكانة التقديرية الفاعلة فى الكيان الادارى⁽¹⁾..

وقد يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية ببعض وظائفه، والتي تؤدى الى ان متخذ القرار يفوض احد نوابه عند اتساع الاعمال باستقبال تقارير جهاز الاستخبارات، والجلوس مع مدير الجهاز والغاء الاسئلة وتلقيه الاجوبة المختلفة التى يحصل عليها، وهو بذلك يحل محل قائد الكيان الادارى، ولا يلغى مكانة جهاز الاستخبارات، او يقلل من الدور الذى تقوم به، حيث يصبح عمل جهاز الاستخبارات على النحو الذى يظهره الشكل التالى:

(1) - يحتاج عمل جهاز الاستخبارات كمستشار فعال فى الكيان الادارى، الى اكتساب خبرة فى المعاملات التى يقوم بها الكيان الادارى بحيث لا يتم اى عمل فى الكيان الادارى الا من خلال معرفة جهاز الاستخبارات التسويقية به، وهو ما يكاد يتوقف علىفاعلية مدير الاستخبارات التسويقية، ومدى برعته وعلمته وخبرته فى هذا المجال الحوى للفعال.

شكل،

موقع جهاز الاستخبارات التسويقية من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري



وبذلك فإن تقارير جهاز الاستخبارات تقدم الى نائب رئيس مجلس الإدارة، الذى يتولى تحقيق هذه التقارير، ورفع توصياته الى رئيس مجلس الادارة لاتخاذ القرار المناسب.

ثانيا- اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية،

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بعمليات استخباراتية كثيرة قائمة على الرصد، والتتبع، والتحليل، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة التى تصلح للوصول الى المعلومات التى يتضمنها تقرير تقوم الاستخبارات التسويقية باعداده ورفعته الى متخذ القرار.

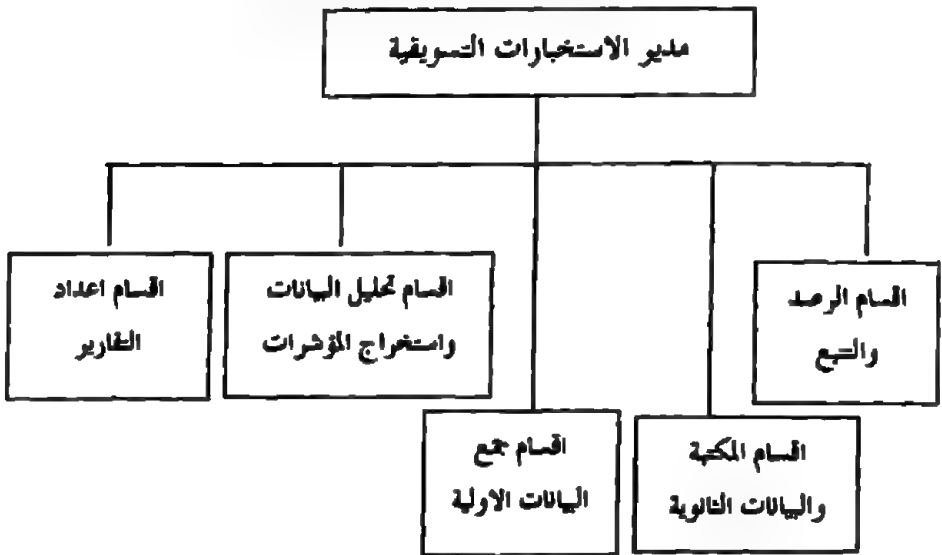
ويعكس للتوصيف الوظيفي لعمل الاستخبارات التسويقية الدور الذى تقوم به فى الكيان الإداري، وتحدد مجالات العمل والوظائف المنوط بها، كما تحدد تبعات

للعمل ومسئوليته المحددة، والتي يتم وصف وظائفها وتحديد الاختصاصات الخاصة بكل منها.

وهي في ذلك تتنوع المهام التي تقوم بها الاستخبارات، كما تستمد الاستخبارات التسويقية أهميتها من المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بها، وهو ما يوضحه أيضا الأقسام العملية التي تنقسم إليها أعمال الاستخبارات، والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل،

الأقسام العامة للاستخبارات التسويقية



وبالتالي فإن حجم الأعمال والمهام الوظيفية لها، وعدد العاملين بها يتم تحديدها نظير الأنشطة التي تمارسها، سواء في مجال:

- الاستطلاع والرصد والتتبع.

- جمع البيانات عن السوق.

- تحليل البيانات والوصول إلى مؤشرات اتجاهية.

- الوصول إلى معلومات جديدة وهامة.

- كتابة التقرير وتوجيهه لمتخذ القرار.

وكما كان الكيان الإداري فاعلا في مجتمعة، كلما كان يعتمد على المعلومات التي يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة أن جانب كبير من هذه المعلومات يعتمد على البيانات التي يجمعها هذا الجهاز بصفة دائمة مستمرة، ويقوم بتحليلها واستخلاص المعلومات منها، ويقوم بتزويد متخذ القرار بها، وهو ما يحدث لدى متخذ القرار حالة المعرفة التي تكفقه لاتخاذ قرار علمي رشيد، وبصفة خاصة مع تعدد البدائل، وتقدر المزايا والتكاليف الخاصة بكل بديل، وهو ما تحتاج معه إلى تأكيد وتفعيل المعطيات والجوانب الافتراضية الخاصة بعمليات وصف الوظائف.

ثالثا - الدليل التنظيمي للاستخبارات التسويقية؛

يمثل الدليل التنظيمي اطار عام يتضمن كافة الاعمال المخصصة لجهاز الاستخبارات، ويوضح هذا الدليل الوظائف والمهام الموكولة له في جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتمتد وظائف الاستخبارات التسويقية من خلال هذا الدليل التنظيمي، والذي يصف الممارسات التي تقوم بها وتأثيرها في الكيان الإداري، حيث تعمل على:

1. رصد المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على السوق مع توفير نظام للاحاطة بالثوابت السوقية التي تعمل تأثيرها، وتتبع كل من الثوابت والمتغيرات التي تطرأ في السوق، وتحديد الاتجاه العام لكل منها.
2. تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والحصول على المعلومات المؤثرة، وتزويد متخذ القرار بها.

3. اعداد وكتابة التقارير ورفعها لمتخذ القرار في الكيان الادارى، وبالشكل الذى يتوافق مع قدرات وتفضيلات متخذ القرار.

وتقوم الاستخبارات باستخدام النظم والوسائل التى تكفل لها الاحاطة الفورية باى حدث يحدث فى الاسواق، وبالتالي تحديد موقف الكيان الادارى من هذا الحدث.

وبالتالى فان اى قرار يتخذ يكون اقرب من الحقيقة، وما يحدث فى الاسواق نتيجة للمعلومات المتوفرة، والتى استلزام نظام الاستخبارات التسويقية ان يقوم بايجادها.

كما ان هناك دور اساسى ورئيسى لعمل الاستخبارات التسويقية فى تأكيد واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، سواء كان من فريق:

- الادارة العليا للكيان الادارى.

- الادارة الوسطى للكيان الادارى.

- الادارة للتنفيذ للكيان الادارى.

والذى يختلف فى نوع وحجم المعلومات التى يتم تزويده بها حسب موقعة من حيث:

• حجم المعلومات.

• حجم التقارير.

• حجم التفاصيل.

حيث يزداد كل منها اختصارا كلما ارتقى منصب متخذ اقرار فى الهيكل التنظيمى، لاعتبارات الوقت المتاح لعرض الافكار الرئيسية لتقرير الاستخبارات، والتى يتعين قرائتها كل يوم قبل بداية الاعمال... او الاستماع اليها فى لقاء يومية يتضمن عرض الموقف العام للكيان الادارى.

رابعاً - الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية؛

يتم استخدام الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى، وهو هيكل يتصف بمرونة كبيرة فى تنفيذ، حيث يتيح لتصال فعال مباشر ما بين مدير الاستخبارات، وادى من الباحثين العاملين فى بحوث الاستخبارات التسويقية، وهو يتلقى للتوجيهات المباشرة لتنفيذ الاعمال، فضلاً عن ما يتيحة من اختصار الوقت والجهد وسرعة اتخاذ القرار.

وهو هيكل يعتمد على نشاط البحوث والدراسات المتعمقة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، الامر الذى يؤدى الى ما يلى:

- زيادة فاعلية الباحثين.
- زيادة قدرات الباحثين.
- زيادة ايجابية الباحثين.

وهو تنظيم عالٍ للتقدم وفاعل، حيث يتم للنظر فى الاستخبارات الى كفاءة العمل، والقدرة على تنفيذه، وبالتالي يكون هناك اتصال فاعل ما بين مدير الاستخبارات التسويقية، وبين الباحثين العاملين لديه، وهو لتصال من اجل الوصول الى جملة الحقائق التى يعمل عليها جهاز الاستخبارات.

ويستخدم الهيكل التنظيمى المفتوح من اجل تحقيق عدة اهداف اساسية هى:

- زيادة الفاعلية فى الاحاطة بما يتم عمله.
- اختصار الوقت.
- تنمية قدرات الباحثين.

ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على تحقيق سرعة لخطار متخذ القرار بالتقارير التي يتم اعدادها، وبصفة خاصة عند تحقيق الاستخبارات التسويقية نجاحا في رصد متغير تجريبي انخل الى السوق، واخذ الاعتبار والاحتياطات اللازمة من هذا للمتغير، وبالتالي الاحتياط منه، لو نجاحها في تجنب الكيان الادارى مصدر من مصادر التهديدات الخطيرة التي يواجهها، وهو ما يضيف لجهاز الاستخبارات التسويقية دورا في الممارسات التي تتم في الكيان الادارى الذى يعمل به، ويساعد الهيكل التنظيمي المفتوح على جعل العمل في جهاز الاستخبارات التسويقية مريحا وفعالا ومنتجا، كما ان بساطة الهيكل تجعل منه اداة فعالة لتحقيق مجموعة الاهداف التنظيمية التي يسعى اليها جهاز الاستخبارات.

خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى في الكيان الادارى:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بدورة في تزويد كافة الجهات في الكيان الادارى بالمعلومات، سواء بصفة عامة، او بصفة خاصة، والتي تطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية مؤثرا على كل من الاتي:

- الادارة العليا في الكيان الادارى.

- الادارة الوسطى في الكيان الادارى.

- الادارة للتنفيذ في الكيان الادارى.

ويتم ذلك في عمليات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية العاملة في الكيان الادارى، وهو ما يتطلب قيام جهاز الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من اجل زيادة درجة الثقة، وتحقيق الكفاءة في الانشطة التي يقوم بها ويمارسها في الكيان الادارى.

ويتم تنظيم العلاقة ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين القطاعات

والادارات الاخرى فى الكيان الادارى من خلال مجموعة من العلاقات اهمها:

- علاقات التعاون لبحث المشاكل الخاصة بالكيان الادارى.

- علاقات المشاركة فى لبلاغ نتائج البحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- علاقات المنفعة المتبادلة من استخدام البيانات الداخلية للمتوفرة داخل الكيان الادارى.

وبالتالى نحتاج الاستخبارات التسويقية الى موقع تنظيمى متقدم لزيادة فاعليتها، وزيادة قدرتها ونشاطها، وهى اساس المعلومات التى تساعد على بناء استراتيجية الكيان الادارى الذى تعمل به، حيث يجب ان تتبع ادارة الاستخبارات التسويقية الادارة العليا للكيان الادارى، سواء كان دولة او شركة، لانها مسئولة عن تزويد متخذ القرار بالمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للكيان الادارى، فى مجالات عديدة من بينها مجالات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... وفى معالجة المشكلات التى تصل بالاعمال التنفيذية التى تتم فى الكيان الادارى، وكذلك ما يتصل بتغيرات ومستجدات الاسواق التى يعمل بها هذا الكيان، وما تخطط قوى السوق لاحداثه فى المستقبل، وتأثير القرارات الحكومية على الكيان الادارى، واتجاهات هذا التأثير الضاغط، وبصفة خاصة عمليات دعم وترشيد القرارات المتخذة **DESCISION SUPPORT SYSTEM**، ويدور عمل الاستخبارات التسويقية حول عدة أنشطة اساسية، يضمها ويشرف عليها نظام الاستخبارات التسويقية، وهى:

- رصد المتغيرات وتحقيق الثوابت البحثية، وقياس حجم وحركة كل منها، مع تحديد افضل الوسائل لتحقيق رصد افضل لها فى السوق.

- تتبع حركة واتجاه ما تم رصد في السوق، وتحديد تأثيره الحالي والمتوقع مع امتداده نحو المستقبل.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات عامة اتجاهية، يتم تحديد معالمها بشكل إيجابي، ولبضاح الشكل والصورة التي ستكون عليها في المستقبل.

- تحديد حجم الفرص، والتهديدات التي تواجه الكيان الإداري، وبالتالي رسم ما يساعد على لتناز هذه الفرص، ومقاومة هذه التهديدات بأشكالها المختلفة.

- تحديد عناصر القوة والضعف في اتخاذ قرار معين، وحساب عائد ونكاليفه، وتحديد البدائل المختلفة لهذا القرار.

وبذلك فان تقارير الاستخبارات التسويقية تصبح شاملة ومتكاملة، كما انها تأخذ العديد من الجوانب في عرضها على متخذ القرار، والذي يقوم بعرض قراراته المؤثرة عداه هذه التقارير.

وهو ما يشير الى ان الاستخبارات التسويقية عنصر هام في الكيان الإداري، وهو عنصر يستمد فاعليته من اجمالي الوظائف التي يقوم بها، ويقدمها للكيان الإداري، وهي وظائف ونشطة اساسية يحتاج اليها الكيان الإداري، سواء في رسم وتحقيق:

- استراتيجياته العليا.

- سياساته الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادره البشرية.

- تكتيكات معالجة للمشاكل والتي تظهر اثناء ممارسة الاعمال والانشطة.

وعلى هذا فان تنظيم جهاز الاستخبارات، ووصف الوظائف التي يقوم بها، وتحديد الحد المناسب من الباحثين للقيام ام بهذه الوظائف، التي يقوم بها، يعد من العناصر الهامة لنجاح جهاز الاستخبارات التسويقية.

المبحث العاشر عشر

توجيهية جهاز الاستخبارات التسويقية

يحتاج جهاز الاستخبارات التسويقية الى توجيه حافز يجعل من الاعمال التى يقوم بها فعالة الى اقصى مدى، وهى فاعلية تكاد تتوقف على حسن عملية التوجيه، وعلى القائم بها، وعلى طبيعة التوجيهات التى تتم وتحدث بانواعها واشكالها المختلفة، خاصة ان هناك قدر كبير من الاعمال يتم وينشأ عبر هذه التوجيهات، سواء التوجيهات المكتوبة، او الشفوية...

حيث يعمل التوجيه على تامين وزيادة اهمية وضرورة القيام بالعمل المتفق عليه، فضلا عن التصحيح المناسب من الاخطاء التى تحدث اثناء التنفيذ، وكذلك التنبؤ بان مسار العمل قد يشير الى اتجاه العمل الى مسار خطر او مسار خاطئ، وبالتالي فان التدخل الواعى المدرك للتوجيه مبكرا يودى الى تجنب الكيان الادارى مشاكل عديدة، فضلا عن التكلفة التى يتم تحملها فى هذا المسار الخاطئ.

وبالتالى فان التوجيه يتطلب فهما وادراكا شاملا ومنكاملا بالظروف والمعطيات المحيطة بالتوجيهات، خاصة امكانيات المنافسين، ومعرفة قدراتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، فضلا عن للظروف المحيطة باعمالهم.

وهو ما يجعل التوجيهات انواع عديدة من بينها الاتواع الآتية:

- توجيهات للقيام بالعمل الحالى.

- توجيهات لاصلاح اخطاء قد وقعت.

- توجيهات لاتخاذ مسار معين لتجنب اخطاء مستقبلية.

حيث يستخدم نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات بفاعلية كاملة، ليس فقط من

لجل توجية العمل، ولكن ايضا من اجل تحسين اداء هذا العمل، ومن اجل تطويره، واكسائبة قدر كبير من الفاعلية، وبذلك يكتسب التوجية فاعليته، ويتم التوجية من خلال العديد من الوسائل أهمها ما يلي:

- الاوامر الادارية.

- النصائح الادارية.

- الاراء الادارية.

- الحوار الادارى.

- الاتفاق العام.

وهى جميعا اساليب وادوات توجيهية، يقوم باعتمادهما واتخاذها جهاز الاستخبارات لتوجيه الاعمال التى تتم لديه، خاصة ان فاعلية جهاز الاستخبارات تقاس بمدى قدرته على انجاز العمل الذى يقوم به، ومدى الارتباط الحيوى ما بين ولعبة الانجاز، وما بين فاعلية هذا الانجاز، وهو ما يتوقف على نتيجة الاعمال، وهو الوصول الى البيانات الدقيقة، وتحليلها، والوصول الى معلومات يستم تزويد متخذ القرار بها، من اجل ترشيد قراراته، وبصفة خاصة فى اقتناص الفرص الملائحة، وتجنب التهديدات والاحطار القائمة...وهو ما سيتم العرض له بلبجاز على النحو التالى:

اولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه:

الامر الادارى هو صيغة لزامية يقوم باستخدامها الاستخبارات للتسويقية نحو معاونية، وهى صيغة فاعلة فيهم، ومبلغه اليهم، وله خصائص ومواصفات خاصة ترتبط به، وتقوم عليه، ويتم فى اطار العمل والنشاط الذى يتم ممارسة فى جهاز

الاستخبارات التسويقية... حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بإصدار أوامره الشفوية والمكتوبة بإجراء البحوث والدراسات المتفق عليها، فضلاً عن استخدام الأدوات والوسائل والطرق والأساليب المتفق عليها، وهي أوامر متعددة، بعضها شفوي والبعض الآخر تحريري، ويقوم متخذ القرار بإصدارها، سواء في الاجتماع الذي يتم في بداية اسبوع العمل، أو في أثناء تنفيذ الأعمال التي تتم، بحيث يتم التعرف عليها، ومناقشتها، وفهم كل ما بها، خاصة إن كثيراً ما تكون هذه الأوامر مختصرة أو موجزة، أو غير مفهومة لأسباب كثيرة من بينها طبيعة المهمة الموكولة لجهاز الاستخبارات، وبالتالي تحتاج إلى مناقشة، وإلى استيضاح من كل من مدير الاستخبارات التسويقية، ومن الرؤساء في جهاز الاستخبارات، وهي أوامر يتم إصدارها لحاجة العمل، ولتضييق فرصة الاختيار أمام العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة إن كثيراً ما تكون الخيارات المتاحة أمامهم عديدة ومتنوعة، وهو ما يعني عند إصدار الأمر الإداري إن الاختيارات ستصبح في أضيق نطاق، بل لا يوجد اختيارات بعد إصدار الأمر الإداري.

حيث يأخذ الأمر الإداري الصيغة الملزمة إلى من تلقى الأمر، وهو عليه بعد مناقشة تنفيذه بالشكل المتفق عليه.

وبالتالي فإن مناقشة الأمر الإداري يكون من أجل استيضاح الجوانب الغامضة فيه، ومن أجل تيسير مهمة تنفيذه، وليس للاغراض عليه، أو محاولة تغييره، أو لرجاءه، أو صرف النظر عنه... فالأمر قد صدر ولن أي محاولة لصرف النظر عنه أو لرجاءه ستؤدي إلى مصاعب ضخمة للكيان الإداري.

وتأخذ الأوامر الإدارية أشكالاً وأنواعاً مختلفة، حيث يمارس مدير الاستخبارات مهمته في توجية الأعمال من خلال الأمر الإداري، وهو أساس وحدة العمل في الجهاز حيث يتم تطبيق مبادئ إدارية أساسية هي:

1. وحدة تلقى الامر الذى لصدر.

2. وحدة الخضوع السلطة للوحدة.

3. الطاعة والتنفيذ من جانب العاملين.

4. الجاهزية الفورية للعمل فور تلقى الامر الادارى.

5. تدفق وانسيابية الاعمال وارتباطها ببعضها البعض.

وبذلك فان الامر الادارى يكتسب فاعليته وقوته المحدودة من مدير الاستخبارات بما لديه من سلطة، وبما لديه من قوة لدارية، وبما لديه من تقدير واحترام، وبما يتوفر له من معرفة وفهم وتقدير وخبرة لكافة العوامل المؤثرة على النشاط الذى تقوم بممارسته الاستخبارات التسويقية.

وهو الشكل التقليدى فى العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامره الى معاونيه للقيام بالعمل، ومتابعة هذا العمل لانجازة، وتكثف الاوامر الادارية بالآتى:

- القابلية لتنفيذ الامر.

- لتوافق مع القدرات الخاصة بالمنفذين.

- التوافق مع الموارد والامكانيات المادية للاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان استخدام الاوامر يخضع لمنهجية اساسية فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهى التوافق مع ليات العمل، وهى ليات حاكمة ومتحركة، سواء فى من يصدر الاوامر، او فى طريقة لبلاغها، او فى عمليات الاستجابة لها، او فى تنفيذ بنودها، وهى عملية ترتبط ارتباطا قويا بمن يتلقى الاوامر، وبمن سيقوم بتنفيذها، خاصة ان كثيرا ما تتداخل العوامل غير الموضوعية والشخصية فى تعبير

هذه الاوامر، وفي منهجية لداء العمل بها، وبالتالي فان اصدار الاوامر فى هذا النشاط يخضع للآليات الحاكمة لهذا النشاط.

وهى آليات كثيرة ومتنوعة، لكنها محددة ومعروفة، ويتم استخدامها فى عمليات ابلاغ الاوامر الادارية، وفي متابعة تنفيذ هذه الاوامر.

حيث كثيرا ما يتم اصدار الاوامر الادارية وفقا للتسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية، اى من اعلى الى اسفل، وهو مبدأ ادارى فعال، ويتم صياغة "الامر الادارى" فى اطار الاستهداف العام للبحث او الدراسة، خاصة ان الامر بتنفيذ هذه الاستخبارات يكاد يتوقف على طبيعة المهمة التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية.

ثانيا - اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية؛

وهى نصائح تقدم الى من يطلبها، لمعالجة موقف صعب، او مشكلة ما فى البحث الذى يقوم بدراسته، حيث يتم اخذ العديد من المواقف والمشاكل التى تحدث لثناء جمع البيانات او لثناء تحليلها، او لثناء اعداد التقارير التى سترفع الى متخذ القرار فى للكيان الادارى، وهى مشاكل تحتاج معالجتها الى نصائح الخبير المتمرس عليها، وهى نصائح لارشادية تاخذ شكل خلاصة خبرة او تجربة مشابهة، او خلاصة تعامل مع مواقف سابقة استرشادية للعاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة فى التعامل مع مفردات مجتمع البحث الذى يقومون به، وهى نصائح تتصل باستخدام اوقات معينة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها جهاز الاستخبارات التسويقية، فضلا عن معالجة المشكلات التى تظهر، سواء لثناء جمع للبيانات، او عند اجراء تحليل لهذه البيانات، وبالتالي فان النصيحة تكاد تتوقف على خبرة متخذ القرار، وعلى مقدار الرؤية التى يرى بها عملة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها.

ويتم إصدار النصيحة في ضوء عرض الموقف، وتحديد كافة التفاصيل الخاصة به ومعرفة كافة عناصره، وجوانبه، وبالتالي يأتي الحكم عليه من خلال المعرفة الكاملة به، وتأتي النصيحة خلاصة لخبرة سابقة في مواقف مماثلة لو مشابهة، وهو ما يجب إيضاحه، حيث إن الموقف يكون في إطار البديل المعروضة، خاصة عندما يكون الموقف يتصف بكونه:

- غامض. - متشابك.

- متداخل. - مبهم.

- غير معروف أو غير مفهوم.

- ملتبس. - ضبابي.

ويتم تقديم النصيحة من أي فرد، سواء كان مديراً أو كان باحثاً في الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج إلى إيضاح أن النصائح لا تقدم إلا لمن يطلبها ويحتاج إليها، ولا تفرض أبداً عليه، خاصة أن النصيحة غير ملزمة لمتلقيها، حيث يترك له أمر الأخذ بها من عدمه.

وعلى تقدم النصيحة أن يأخذ في الاعتبار أنه مختلفة عن الفرد والذي يتلقى النصيحة، وأنه مر بظروف مشابهة، لكن ليس ذات الظروف، وإن هذا الفرد، ويتم إصدار النصائح في ضوء بعض الاعتبارات الاسامية أهمها ما يلي:

- فاعلية من يصدر النصائح.

- خبرة من يصدر النصائح.

- احترام من يصدر النصائح.

- تجارب من يصدر النصائح.

- رؤية من يصدر النصائح.

- مكانة وتقدير من يصدر النصائح.

- فهم ووعى وإدراك من يصدر النصائح.

ويتم استخدام النصائح العامة في معالجة ما يزيد عن 80% من الحالات التي تعرض على متخذ القرار، ويعطى نصائحه في إطار المتبع والمستخدم في أنشطة الاستخبارات التسويقية، وفي التعرف على الأنشطة التي تمارسها هذه الاستخبارات، خاصة أن النصائح هي التي تحدد المجالات التي سيتم استخدامها فيها، وهي بطبيعتها تكشف عن اتجاه متخذ القرار، خاصة في معالجة المشاكل التي تحدث أثناء العمل، وفي معالجة الموظفين الذين يعملون لديه.

حيث يحتاج إصدار النصيحة إلى معرفة كاملة بطبيعة المشكلة، وبإمكانيات المنفذين، وبالدور الذي تتطلبه عمليات الاستجابة الخاصة بكل منهم، وهو ما يشير إلى أن النصيحة المقدمة هي مجرد انارة للطريق أمام المنفذين للقيام بعمل معين، أو الامتناع عن عمل معين، أو كلاهما في إطار عملية الارتباط بالبحث الذي يتم.

ويحتاج مصدر النصيحة إلى فهم واستيعاب كافة الأعمال التي تقوم بها الاستخبارات، وإحاطة بالظروف والمعطيات الخاصة بهذا العمل، وبالتالي كثيراً ما يتم عدم الاستجابة لها.

ثالثاً - إصدار الآراء الإدارية في نشاط الاستخبارات التسويقية:

وهي عملية في غاية للذكاء والداهاء، يمارسها مدر الاستخبارات من أجل توجيه النشاط، وهي عملية قائمة على تحقيق: المشاركة التفاعلية مع جميع العاملين لديه، وبصفة خاصة عندما يشعر بأن الجو والمناخ العام قد أخذ إلى التردد والتفكك في معالجة المشاكل البحثية.

حيث يساعد نشاط الاستخبارات التسويقية على ابداء الاراء فى الاعمال التى تتم فيه، وهى عملية ذكية بوجه بها مدير الاستخبارات التسويقية للعمل الذى يتم فى جهازه، وهى عملية تستدعى منه عقد اجتماع مشترك مع المنفذين للعملية البحثية، يتم خلاله الوصول الى اراء كل منهم فى معالجة المشاكل البحثية التى يتم، حيث يتم التشاور فى معالجة المشاكل التى تواجه جهاز الاستخبارات التسويقية، ويتم اخذ الاراء التى يتم التوصل اليها فى الحسبان، خاصة عندما تحتاج معالجة هذه المشاكل الى تعدد الاراء حولها، ومن خلال تداول الاراء يتم الاستئارة فى معالجة المواقف المختلفة التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية.

ويعمل مدير الاستخبارات على تيسير عرض الاقكار والاراء من جانب المنفذين للبحث، والتدخل فى الحوار والنقاش لتغليب راي معين يرى مناسبه، واقتناع المعارضين له به.... ويطلق على ادارة الحوار مبدأ ديمقراطية الادارة، حيث يتم ممارسة الادارة للديمقراطية فى هذا الاجتماع.

والرأى بذلك هو اشتراك جميع المنفذين فى ابداء الراى، والتشاور فى لطار العمل التنفيذى الذى يقومون به، خاصة ان تبادل الراى، ومقارنة الحجة بالحجة، تؤدي الى نتائج افضل.

ويقوم مدير الاستخبارات بمساعدة الباحثين عند احتدام النقاش، ويعمل على استقطاب الاراء التنفيذية، ومناقشة بعض الاقتراحات، وتأييد انسبها من حيث:

- التكلفة التى سيتم تحملها.

- للعائد الذى سيتم الحصول عليه.

ويأخذ فى الاعتبار الظروف والملابسات الخاصة بكل منها، وكذلك طبيعة الافراد، وقدرتهم على الحديث، والرغبة فى اثبات الذات، فضلا عن الطبيعة الحركية لكل منهم.

وفى واقع الامر فانة يستفاد من هذه الاراء فى كثير من المواقف التى يولجها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة ان بعض المواقف متشابهة مع مواقف اخرى، وان هذه الاراء تعكس خبرات اصحابها فى معالجة هذه المواقف، وهى فى واقع الامر اراء تحتاج الى اعمال للفكر فيها، وتطبيق ما يصلح منها، خاصة انها غير ملزمة للمنفذين.

ويتم توفير عنصر المشاركة فى ابداء الاراء، وعرض الافكار، حتى ولو لم يتم الاخذ بها، حيث ان للمشاركة تساعد على التعامل للفعال مع المشكلات، واظهار الجوانب الخفية فى معالجة المشاكل البحثية، واظهار مدى القدرة على تحمل بعض للعناصر فى هذه المشاكل، وعلى معرفة الطرق المختلفة والبديلة لهذا للتعامل، فضلا عن تحقيق روح الفريق.

رابعا - ادارة الحوار الادارى:

كثيرا ما يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بدعوة بعض العاملين معه، واثارة مشكلة يتم اجراء حوار حولها، وهو ما يحتاج الى ان تكون الدعوة الى هذا الحوار فى اطار الجو العام للعمل والنشاط:

- مناسباً. - دافئاً.

- مفعم بالود والصدقة. - مشجعا على الحديث.

- محترماً ومقدراً.

ويتم فى هذا الحوار اطلاق كافة ما يعن من اقتراحات، لو اراء، واسئلة حول ذات الموضوع.

ويتم الحوار الادارى حول مشكلة البحث بين المكلفين به، وهو حوار يعمل

على ايضاح الجوانب الخفية فى طرح المشكلة، وفى عناصرها، وفى مجالاتها وابعادها وجوانبها المختلفة....وهو حوار نكى هانف الى فهم وادراك وظيفة الاستخبارات التسويقية، والى كيفية القيام باجراء للبحوث، والتعرف على الادوات والاساليب والطرق التى يجب اتباعها، فضلا عن معالجة المشكلات البحثية، خاصة من حيث تعريف المشكلة، وتعريف اسبابها، وتحديد عناصرها، وتحديد مصادر البيانات التى سيتم جمعها.

ويقوم مدير الاستخبارات بادارة الحوار بنكاء شديد، حيث يعطى لكل فرد من الحاضرين الفرصة فى ابداء وعرض افكار حول القضايا المعروضة، ومقارعة الحجة بالحجة فى هذا الاطار، وبالتالي استخدامك الاراء والجبهة، والتى سيتم التعامل بها من الاراء المعروضة.

حيث يقوم الحوار الادارى على فهم الطبيعة الخاصة بكل من الحاضرين للاجتماع، وهو ما يستدعى من مدير الاستخبارات الاحاطة الذكية بعدة عناصر توجيهية، حيث تتم عملية توجيه للحوار، من خلال اخذ مدير الاستخبارات بناصية الحوار، وتوجيه بشكل علمى دقيق، وتحديد الاهمية النسبية للعناصر التى يتم تناولها، ثم تغلبية لاتجاه معين فى هذا الحوار، وهو توجيه نكى فعال قائم على معرفة الاتجاهات العامة للباحثين، وتحديد الانوار الخاصة بكل منهم، وتحديد الدوافع لدى كل منهم... فضلا عن اختيارهم للقيام بالاعمال التى برعوا فيها

ويتم استخدام الحوار من خلال قدرة مدير الاستخبارات على اشارة وتوجيه ولادارة دفة الحوار، واستخدام الاساليب المختلفة لتوجيه هذا الحوار وفقا لما يراه ويستشفه، ووفقا للهدف الموضوع، مع الاخذ فى الاعتبار طبيعة الافراد الذين دعاهم الى الاجتماع.

وبالتالى فان استخدام الحوار كاداه فعاله للتوجيه يكاد يتوقف على مدير الاستخبارات التسويقية الذى يقوم بتصوير المقابلة التى يتم فيها الحوار، ويتم ادارة الاجتماع بالشكل الذى يشجع جميع الافراد على الكلام، وابداء الفكر فيما يعن لهم، مع طرح الاسئلة، ومحاولة الاجابة عليها، وهو ما يجعل من عمليات ادارة للحوار لادارة توجيهية علمية منظمة، خاصة ان الحوار كثيرا ما يظهر بعض العناصر والجوانب التى تكون خفية، كما يظهر ايضا الاستعداد للتعامل معها بالانوات التى يراها مناسبة.

خامسا - الاتفاق العام:

يقترّب الاتفاق العام من العرف العام السائد فى النظام العام لمجتمع معين، حيث ان لكل مجتمع اتفاقية العام، كذلك هيكل القيم التى لا يجوز اختراقها، فضلا عن الاداب للعامة الحاكمة لسلوك افرادة... وهو اتفاق يعنى الكثير من حيث اهمية وضرورة احترام الادب العامة، والتقاليد والعادات الحاكمة لمجتمع معين، وعدم محاولة اختراقها... وبصفة خاصة ان الاداب الراسخة هى مقياس جيد للسلوك العام.

وترجع عمليات الاتفاق العام لافراد المجتمع ان هناك مقاييس عامة لقياس مدى الالتزام بها، خاصة فيما يتصل بالصدق، وعدم للكنب، والطهارة، وعدم المحسوبية، وعدم الحصول على رشاوى... الخ، اى الاتفاق الذى يتم بين جميع الموظفين على ما هو صح، وما هو صواب ويجب ان يتبع، وتحديد ما هو خطأ ولا يجب ان تقترب منه، وهو يساعد على القيام بالاعمال، وهى عملية اساسية ومتعارف عليها، خاصة ان جانب كبير من ما يسمى "الاتفاق العام" يعود الى الثقافة والتقاليد والادب والاعراف العامة السائدة فى المجتمع.

وهو توجية ضمنى يتم استخدامه فى توجية الاعمال التى تقوم بها
الاستخبارات التسويقية، وبعد الاتفاق العام لحد الاساليب التوجيهية التى يتم
استخدامها بفاعلية فى معالجة سير العمل والنشاط فى جهاز الاستخبارات التسويقية.
حيث يقوم الموظفون باتباع واحترام الاتفاق العام، وعدم محاولة اختراق هذا
الاتفاق العام حتى لا يتم مواخبتهم، خاصة اذا ما كان مدير الاستخبارات صارما
وحادا فى هذا الامر

ويتم استخدام الاتفاق العام فى توفير الحافز على جودة العمل، وفى تنفيذ
الاعمال بجوانبها واشكالها المتعددة، خاصة ان جانب كبير من العمل البحثى يحتاج
الى هذا الاتفاق العام، خاصة عمليات:

- تحمل للمكارة.
- الصبر والجلد.
- الطاعة للرؤساء.
- المساعدة للآخرين.
- التفاهم والتفهم والاندراك.

ويستخدم الاتفاق العام كاسلوب توجيهى من اجل حسن تسيير العمل وللتخفيف
من الاعباء الملقاة على عاتق مدير الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من
الانشطة والاعمال لاتحتاج منه الى التدخل فيها، ويكفى الاتفاق العام لتوجيهها،
وهى عملية اساسية، سواء من الناحية الوظيفية، او من ناحية السلوكيات العامة
للعاملين فى الاستخبارات، وهى اساس اخلاقى قيمى، يتم استخداما بايجابية وفاعلية
فى اتمام العمل الذى يتم فى الاستخبارات التسويقية.

ويقترّب الاتفاق العام من العرف العام المعائد بين العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهو عرف قىمى لكثّر منه توجّيه مكتوب، حيث يتم استخدام فى تنفيذ الأعمال والمقررات التى يتم القيام بها، وبصفة خاصة عملياته مثل سلوكيات: الأمانة، والصّدق، وعدم الخداع، وعدم القيام بما يؤدى إلى خيانة الأمانة، أو القيام بعمليات للخصّة وللذلة، أو الادّعاء بالكذب بالعلاقة مع المسئولين...الخ.

وبذلك فإن نظام التوجّية فى جهاز الاستخبارات نظام متكامل وفعال يستفيد من كل شئ من أجل زيادة فاعلية العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، ومن أجل تطوير وتحسين العمل فى جهاز الاستخبارات، خاصة أن العمل الاستخبارى ليس بسيطاً، بقدر ما هو أساسى ورئيسى فى الحصول على البيانات، ووضع المعلومات بأشكالها وأنواعها المختلفة..

المبحث الثانى عشر مكافأة وتحفيز الباحثين

يعد الحافز من اهم محركات اجادة للبحث فى الاستخبارات للتسويقية، وهو حافز يرتبط بداء الباحثين، كما انه يرتبط بالاعمال التى تم فجازها وتمت فى بحوث الاستخبارات للتسويقية، حيث يعد تحفيز العاملين من اهم الاساليب الادارية التى تساعد على الوصول بالاداء الى مستويات مرتفعة، سواء من حيث استخدام المهارات، او من حيث القيام بالاعمال المختلفة المتفق عليها، وهى عملية تتضمن اجراء العديد من الاختيارات وسط بدائل شتى توضع امام متخذ القرار، مثل ما يلى:

• اختيار شكل الحافز.

• اختيار مستويات الحافز.

• اختيار ادوات الحافز.

وهى عملية اساسية ترتبط بسياسات التحفيز والاثابة، وجدير بالذكر ان استخدام سياسات الحوافز يكون فى اطار تحقيق الزيادة والاضطراد فى الانجاز والعمل، وليس العكس⁽¹⁾.

(1) - لا تستخدم الحوافز من اجل تمييز الكيان الادارى، خاصة عندما يتم اسناد امر الحوافز الى من لا يحسن استعمالها، ويقوم بتطبيق معايير غير عادلة فى توزيعها، واستغلالها من اجل تحقيق اهداف خفية فى تدمير الكيان الادارى، واتزاع الاحقاد، وتقليب الموظفين على بعضهم البعض، واتزاع وتدمير المكائد فى الكيان الادارى... وهو ما يجب التحذير منه وعدم السماح به... خاصة ما تم استغلاله من اساليب ومبلسات المصوية والمحاباة، وادخال عناصر مرتزقة جديدة الى الكيان الادارى فى غلة من قائلين علوه، من اجل ليجاد لوضاع غير عادلة باعثة على القصور منه، وعلى القهروب منه وهى اوضاع مدمرة للكرامة، ولعناصر الولاء والائتماء للكيان الادارى، وباعثة على الفساد بكافة صورة واشكالة.

وهو ما يجعل مستويات الحافز مختلفة، ودرجاته ايضا متعددة وهو ما يجعل من المقاييس الخاصة به اداة مفهومة ومعروفة ومرتبضية من الجميع، حيث يتواجد كل من:

• الحافز العام الذى يحصل عليه الجميع فى محاولة من مدير الاستخبارات لتعويض الاجر المتدننى وارتفاع مستويات المعيشة.

• الحافز الخاص المرتبط بالاداء وبالانجاز الذى تم، وما تحقق من دراسات وبحوث وما تم التوصل اليه من نتائج.

وتختلف تقديرات الحوافز من فرد لى اخر، وهو ما يجعل الحافز اداة ووسيلة اساسية لترقية وزيادة قدرة الاستخبارات التى تمت.

ويتم استخدام سياسات حوافز متغيرة، سواء كانت هذه السياسة تاخذ شكل الحوافز للمادية، او الحوافز المعنوية، او كلاهما معا، حيث تمثل عمليات المكافأة والاثابة احد الالات الاساسية لتحقيق عمل وفاعلية العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى عملية تتم من خلال مقاييس عديدة من اهمها:

- تحقيق الرضا بين العاملين.

- تحقيق ورفع الكفاءة بين العاملين.

- زيادة قدرة العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

- زيادة عناصر الرغبة فى تجويد الاعمال التى تتم.

- الوصول الى تحقيق التفاعل الايجابى بين العاملين بعضهم البعض.

وبالتالى فان عمليات الاثابة تحتاج الى عدالة، ونحتاج الى فهم كامل لطبيعة عمليات التحفيز، وهو ما يتطلب ما يلى:

اولا - مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية،

يرتبط مفهوم الاثابة بجانبين رئيسيين هما: جانب التعويض، وجانب المكافاه، ويتم مزج سياسة الحوافز بهذين الجانبين الاساسيين، حيث يعمل مدير الاستخبارات على رسم سياساته عبر كلاهما للوصول بالاداء العام الكلى للعاملين معه الى اقصى مستوياته، خاصة ان الاداء الجماعى للاستخبارات هو العنصر الاساسى فى تقييم اعمالها، وهو ما يرتبط بمدى سيطرة اى من الجانبين على مفهوم الاثابة او الحافز حيث يتم تناول ما يلى:

- مفهوم التعويض: وهو تعويض الباحث عن الوقت والجهد الذى تحمّلها فى سبيل اعداد البحوث والدراسات التى قام بها، وهو تعويض عادة ما يزيد عن المقابل الخاص بكل منهما، ويتم اخذه فى الاعتبار فى ضوء الحافز الممنوح للعاملين.

- مفهوم المكافاه: وهو مفهوم اكثر ارتفاعا، حيث يرتبط بالنتائج التى تحققت، وان المكافاه التى حصل عليها الباحث نتيجة لنتائج البحوث والدراسات التى قام بها، ومكافاه له على ما توصل اليه... ويتم قياس المكافاه بالجود، وهى تمنح وتعطى لعمليات التفوق، ومليّات الريادة فى اجراء البحوث والدراسات التى تتم.

ويتم التاكيد على ان الحافز المادى الذى يتم تقديمه لا يقارن بالحافز المعنوى، وهو حافز قائم على فهم وتقدير الذات لدى الباحثين، وهو حافز يعمل ليس فقط على زيادة الجهد وصقل الهارة، وتنمية القدرات، ولكن ايضا لجعل العاملين يعطون الفضل ما عندهم.

حيث يحتاج مدير الاستخبارات التسويقية الى تأكيد عدة مفاهيم اساسية للعاملين معه فى الاستخبارات التسويقية من بينها ما يلى:

بعد اتمام البحث والدراسة والوصول الى نتائج ايجابية للكيان الادارى هو قمة عنصر الاثابة فى بحوث السوق... وهو ما يتطلب وعيا وإدراكا حقيقيا بان البحوث والدراسات التى تم القيام بها لها هدف اساسى ورئيسى، هو ترشيد القرارات المتخذة، وبالتالي فان التحفيز باخذ نطاقين اساسيين هما:

- نطاق الحوافز المادية التى يتم دفعها للباحثين.

- نطاق الحوافز المعنوية من اجل تشجيع الباحثين.

وبالتالى فان الاثابة ترتبط بالجهد المبذول، وهو ارتباط فاعل فى العمل، خاصة ان جانب كبير من العمل يصعب قياس الجهد المبذول فيه، ويتم صرف الحوافز المادية بشكل جماعى، خاصة ان جانب هام من سياسة الحوافز يتم قياسه عبر وسائل اساسية اهمها انجاز العمل بالشكل المطلوب.

حيث ان الحوافز ترتبط بعنصر "الرضا" وهو عنصر اساسى لكافة الموضوعات المتعلقة به، سواء كانت اللداء، او الانجاز، او جودة كلاهما، وهو عنصر حاكم لكافة عمليات التحفيز، ويقاس عنصر "الرضا" بالآتى:

• مستويات التنفيذ الفعلية.

• جودة التنفيذ.

• الوقت الذى استغرقه البحث.

وبالتالى فان سرعة الوصول الى نتائج وحسن اداء العمل واجراء البحث التسويقي تعتبر مقياسا جيدا لنيل الحوافز.

ولذا كان مفهوم الاثابة يرتبط بالمبدأ العام للشوالب والعقاب، فان عمل الاستخبارات التسويقية باخذ ابعادا وجوانب ارتكازية هامة قائمة على اشاعة

العدالة، وتحقيق المصلحة العامة للكيان الإداري، خاصة إن هناك العديد من الأهداف التي تتوخاها الاستخبارات في عمليات التحفيز من أهمها: تحقيق الإيجابية الفعالة لمجموع العاملين، وتحقيق للجاهزية المطلقة، وتحقيق الانجازية للواعدة... وهي جوانب إيجابية في غاية الأهمية.

وتتم الأتابة في الاستخبارات التسويقية بشكل إيجابي عادل، يأخذ في الاعتبار جهود الباحثين الذين يعملون في الاستخبارات التسويقية من حيث عناصر كثيرة أهمها ما يلي:

- إبداع ادوات بحثية جديدة.
- استخدام القدرات للبحثية.
- الرغبة في اتمام البحث.
- المهارات في معالجة المواقف المختلفة.
- لتمام البحث والدراسة مهما كانت للصعوبات.

وبذلك فإن الحافز يأخذ اشكالا عديدة، ويتم الاختيار بين انتمسبها للتعامل مع الباحثين، خاصة إن هناك مزيج متكامل من سياسات التحفيز المادية والمعنوية يتم الاختيار بينها وفقا للاولويات المحددة لكل منها، كما إن بعض سياسات الأتابة تجمع ما بين الحافز المعنوي والحافز المادي، وبالشكل الذي يحقق واقعية للبحث وانجازة، فعلى سبيل المثال منح ترقية استثنائية، حافز معنوي يرتبط بزيادة في الدخل، ويرتبط أيضا بمزايا وظيفية أخرى عديدة يحصل عليها من وصل الى هذا المنصب.

وبالتالى فإن الاختيار ما بين الأتابة المادية، وبين الأتابة للمعنوية امر نسبي وتلتمسبى يحتاج الى حسابات دقيقة يمكن تحقيق الدالة، وتحقيق الفاعلية الانجازية في عمل الاستخبارات للتسويقية... وهو ما يجعلنا نعرض لكل منهما فيما يلي:

ثانياً - الإثابة المادية،

وهو الشكل العام للحافز الذى تقوم الاستخبارات التسويقية بتقديمه الى الباحثين العاملين فيها، وفى إطار السياسة العامة للتحفيز المقررة من جانب الكيان الادارى، وهو تقديم الإثابة فى شكل مادي، أى مبلغ يتم دفعة الى الباحث فى الاستخبارات نتيجة للجهد الذى بذله فى عمله، وهو الشكل العام للحافز عندما يكون الاجر الممنوح لا يكفى متطلبات الحياة الكريمة، وهو الحافز العام الجماعى الذى يمنح لكافة العاملين فى بحوث الاستخبارات، ولا يتم استثناء احد من هذا الحافز للعام، ولذى به يتم تحقيق اهداف عديدة من بينها:

- ربط الباحثين بالعمل فى الاستخبارات التسويقية.

- اسعاد الباحثين فى الاستخبارات التسويقية.

- تأكيد مكانة الباحثين فى العمل بالاستخبارات التسويقية.

- زيادة عنصر الرضا لدى الباحثين.

- زيادة عنصر الولاء والائتماء لدى الباحثين.

حيث تحتاج الإثابة المادية الى فهم عميق لمنطق الإثابة خاصة ان هذا المنطق يعمق الشعور العام والخاص لدى فرد معين بالقدرات المادية، وبالتالي كلما زاد الدخل زادت قدرة الفرد على تحقيق تطلعاته، وكلما كانت قدراته على تحقيق طموحاته واهدافه مرتفعة، ويتم تصميم سياسات الحوافز المادية وفقاً لظروف ومقتضيات الاحوال فى كل من للدولة، والكيان الادارى، وهو منطق اساسى ورئيسى يتم العمل به وتحقيقه.

وهو ما يجعل سياسة الحوافز المادية متغيرة، سواء نتيجة تغير:

• لوضاع الحوافز بالدولة.

• لوضاع الحوافز فى الكيان الادارى.

• لوضاع الظروف والمقتضيات المحيطة بالعمل.

وبذلك فان النظرة الى عمليات التحفيز المادى، تحتاج الى وعى ادراكى شامل بكافة العناصر المؤثرة على التحفيز، وهى ما يرتبط بالجور العام ومناخ العمل، وهو ارتباط يدفع الى تحقيق قدر مناسب من الاستقرار، وهو الذى يعمل على عدم تحويل الاتابة المادية الى اعتياد، والى فقدان للشعور باهمية وضرورة الحافز، خاصة اذا ما مر وقت كبير على عدم تغيير هذه السياسة، خاصة اذا ما تسرب الاحساس العام بالمل منها، لو اعتيادها بشكل اصبح غير فعال، وبالتالي اذا ما طال الوقت بهذه السياسة، كلما كانت الاتابة المادية فى حاجة الى اعادة نظر:

- اى اما زيادة مقدار الاتابة.

- التحول الى الاتابة المعنوية.

حيث تمثل الاتابة المادية زيادة اجمالية فى الدخل، وهى زيادة ملموسة ومحسوسة، كما ان هذه الزيادة تمثل تعويضا عما تم بذلة من جهد فى اجراء البحوث والدراسات، وهى تأخذ عدة اشكال اساسية هى:

• مبلغ ثابت يتم دفعة الى الباحثين بصرف للنظر عن اجرهم.

• مبلغ مرتبط بنسبة من الدخل الذى يحصل عليه الموظف.

• مزيج من الجانبين معا.

ويتم الارتباط بعنصر الاتابة المادية وفقا للعديد من القياسات التى تتم وتحدث فى اجراء البحوث والدراسات التى تم انجازها، سواء من حيث تحديد ومعرفة

الطاقات والقدرات الخاصة بفريق العمل المعنى، لو المحافظة على تماسك ووحدته هذا الفريق، او التعامل معه وفقا وقدرات لفرادة.

وعلى هذا فان سياسة التحفيز للمادى هى التى تقرر الشكل العام لعمليات الاثابة المادية، ومدى ارتباطها بالاجر الذى يحصل عليه الباحث فى الاستخبارات التسويقية.

ثالثا - الاثابة المعنوية :

وهو الشكل الذى تاخذ عمليات الاثابة بعناصرها وابعادها المعنوية، خاصة للجوانب والايعاد التى تهدف سياسة الاثابة الى توفيرها، وبصفة خاصة ان الحافز المعنوى متنوع ومتعدد، وله جوانب كثيرة حيث تعد الاثابة المعنوية ارفع مستويات الاثابة فى اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اثابة افراد بذاتهم تعرضوا لمواقف صعبة ونجحوا فى تخطى العقبات التى تواجه الباحثين، ويتم تفعيل الاثابة المعنوية بعد زيادة كاملة فى الاثابة المادية، اى ان الاثابة المعنوية تاتى بفاعلية بعد تحقق زيادات فى الدخل المادى لفرء، وبمعنى اخر يتم دراسة جيدة لمستويات الدخلية للافراء ويتم تقديم الحوافز للمعنوى لكل رمنهم اذا كان مؤثرا فيهم (1).

وتعد الاثابة للمعنوية احد الاشكال الرئيسية للحوافز، وهى ترتبط بالجهد المبذول فى بحوث السوق، سواء كان الجهد جماعى، فيتم توزيع الحوافز المعنوية جماعيا، لو كان الجهد فرديا فيتم الاثابة بشكل فردى.

وتعدد الاثابة للمعنوية فى اشكالها وانواعها، خاصة ما يتصل بتوزيع

(1) - جدير بالذكر ان الحافز المعنوى يعد اكبر أثرا من الحافز المادى لدى اصحاب الدخول المرتفعة، ولدى الافراء المشبعين ماديا... والعكس صحيح حيث ان الدخل المحدود وارتفاع مستويات المعيشة وتكثف التكلفة الشرائية لتعود تجعل الحافز المادى اكبر تأثيرا من الحافز المعنوى.

شهادات التقدير والتميز، وما يتصل بها من رحلات ودعوات لقضاء الاجازات، وما يتصل بها ايضا من عمليات تكريم وحفلات تكريم واستضافة.

والحافز المعنوى حافز يرتبط اساسا بعنصر الولاء للاستخبارات التسويقية، كما يرتبط ايضا بالانجاز الفريد الذى حققه فريق الباحثين، وهو عنصر اساسى ورئيسى فى العمل فى البحوث والدراسات، وهو تأكيد ان نجاح الفرد واستمرارة فى العمل بالاستخبارات هو الذى يتم التركيز عليه فى الاتابة المعنوية...وهى اثابة لها الاثر الكبير فى زيادة الدافعية الانجازية، خاصة ان جانب كبير من عمل الاستخبارات لا يشعر به الافراد العاديين العاملين فى الكيان الادارى، وهو قائم على السرية، وعلى الوصول الى بيانات متعددة خفية، وعلى تحليل هذه البيانات للوصول الى المعلومات، ثم تزويد متخذ القرار بها.

وترتبط الاتابة المعنوية بالرمز الذى توجد لدى الباحث المثاب، وهو رمز يحمل يعانى عديدة، خاصة من حيث الاتى:

- شكل الاتابة.

- اهداف الاتابة.

- مجال الاتابة.

- عنصر التقدير والاحترام والتبجيل.

- عنصر الكفاءة والقدرة والمهارة.

وهو ما يجعل من الاتابة المعنوية مجال تحفيز قوى لتاثير على الباحثين، خاصة انها فئاة فعالة الى أقصى مدى.

رابعاً - الإثابة الجماعية،

تتم الإثابة الجماعية بشكل أساسى لجميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هناك جهود بحثية قد تمت، كما تم توفير المعلومات لمتخذ القرار عن كل ما طلبه من الاستخبارات التسويقية.

والحافز الجماعى الذى يتم تقديمه هو حافز له طبيعته الخاصة فى تأكيد تقنية الكيان الادارى للباحثين فى بحوث السوق، واعترافه بكفاءة كل منهم، وهى اثابة تأخذ شكلين رئيسيين هما: اثابة فريق العمل المكلف ببحث معين، او اثابة جميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وبالتالي فان هذه الإثابة الجماعية لها شكلان رئيسيان هما:

- الإثابة العامة الجماعية لجميع العاملين.

- الإثابة الخاصة لفريق عمل معين مكوزن من عدة افراد.

حيث ترتبط الحوافز الجماعية بنظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهو النظام الاساسى فى العمل الجماعى بالاستخبارات، حيث ان المبدأ للعام هو الولاء والانتماء للعمل، وهو الاساس الحاكم للنشاط الذى يتم ممارسته فى الاستخبارات، كما يرتبط الحافز الجماعى بالانجاز الذى تم، والذى اوضح ان هذا الانجاز الذى تم هو نتاج لجهد مشترك شارك الجميع فى صنعة، وفى انتاجة، وفى تحديد الصور المختلفة له.

خاصة ان هذا الولاء والانتماء هو اذى يدفع الى تحسين والى تجويد العمل، وهى حوافز تعطى بشكل جماعى لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، ويحتاج العمل فى الاستخبارات التسويقية على تأكيد مبدأ الإثابة الجماعية، وهى اثابة فعالة الى اقصى مدى، خاصة فى ظل الاوضاع التى تعيشها الاستخبارات التسويقية.

وتعنى الاثابة الجماعية اعتراف الكيان الادارى بالدور الذى تقوم به الاستخبارات، سواء من حيث الاهمية، او من حيث الدور الذى تقوم به، او من حيث الكفاءة الجماعية فى اجراء البحوث والدراسات التى تكلف بها الاستخبارات التسويقية.

وتتم الاثابة الجماعية من خلال نظرة متخذ القرار فى الكيان الادارى الى الاستخبارات التسويقية، والى ما تقوم به من جهود للقيام بالاعمال المكلفة بها، ومدى نجاحها فى تقديم معلومات هامة الى متخذ القرار، خاصة فى مجالات:

- تطوير الانتاج.

- تطوير للتسويق.

- تطوير سياسات التمويل.

- تطوير سياسات الكوادر البشرية.

- للتوافق مع الاتجاهات المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات المتخصصة التى يقوم بها الاستخبارات التسويقية، ويتم تأكيد عنصر الولاء والانتماء من خلال الجهد الذى يتم بذله فى هذه البحوث والدراسات.

خامسا - الاثابة الفردية:

وهو لثابة فرد محدّد بذاته، ويتم قياس هذا الحافز بالجهد الذى بذله وقام به هذا الفرد، خاصة ان هذا التميز فى انجاز العمل يعطى مثالا لكاتفة العاملين يجب الاهتمام به، وتقليده للفوز بهذا الحافز الفردى، وهو حافز له عدة سياسات من اهمها ما يلى:

- حافظ فردى على مستوى الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردى على مستوى لقسام الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردى خاص لفرد يعمل بالاختبارات.

حيث يعد الحافظ الفردى من نظم الاثابة التى تقدم الى الباحثين عند استخدام للمهارات الفردية الخاصة بكل منهم، حيث يتم تقدير اعمالهم وفقا لها، وهى مهارات شخصية مرتبطة بشخصية الباحث، والتى ينفرد بها، وينفرد باستخدامها، وبالتعامل معها وبها، وفيها، وهى حوافز يتم قياسها وفقا والنتائج التى تم التوصل اليها.

وهى شكل من اهم اشكال الاثابة فى نظام العمل فى الاختبارات التسويقية، وهى ااثابة لعمل استثنائى خاص قام به الباحث، ولدى الى نتائج عظيمة، وبالتالى يستحق هذا الحافظ الفردى الاستثنائى، وهى ااثابة لافراد معينين بحد ذاتهم فى اعمال خاصة فى الاختبارات التسويقية، وهى ااثابة لها طبيعتها الخاصة التى تحتاج الى وعى ادراكى شامل بالمناخ الذى تعمل فيه الاختبارات، وبصفة خاصة الجهد الفردى الذى تم، والذي اخذ سببا فى هذه الاثابة الفردية.

ويرتبط الحافظ الفردى بمتطلبات المبادرة الفريدة التى قام بها الباحث، وما تقدم عليه من استخدام مهاراته البحثية، وما توفرت له من ظروف ومعطيات اثبت فيها مهاراته البحثية المتخصصة.

ويتم فى هذا الحافظ اطلاق كافة المهارات التى يقوم باستخدامها هذا للباحث، والافراد الخاص بها، خاصة ان نتائج استخدام هذه للمهارات هى التى سوف تقىس جهده، وهى التى ستكون موضع الاثابة للفردية الخاصة به، وهو ما يتعلق بالعديد من الجوانب مثل:

- قدرته على التغلب على المشاكل الكبيرة في جمع البيانات.

- قدرته على الوصول الى معلومات جديدة في عمليات التحليل.

- قدرته على استشفاف للفجوات الاتجاهية في موضوع الدراسة والبحث.

وبذلك فان الاتابة الفردية بالغة الاهمية، خاصة ان مهارات الباحث هي المحور الاساسي والرئيسي لها، وان جانب كبير من كفاءة استخدام هذه المهارات يرتبط بعناصر القدرة والرغبة للقائمين لدى هذا الباحث، وان تفاعلها الشديد هو الذى يظهر مهاراته، ويظهر ايضا استخداما للاتابة للفردية.

ان هذا يؤكد على اهمية ان تكون سياسات التحفيز لها طبيعتها الخاصة، والتي تستمد خصوصيتها من كونها مؤثرة على النشاط العام في الاستخبارات التسويقية، وهى سياسة تصف بالآتى:

- العدالة.

- للدافعية والانتاجية.

- التفاعل مع العاملين بايجابية.

ويتم رسم سياسة التحفيز وفقا ومقتضيات السياسة العامة لكيان الادارى من جانب، ووفقا وطبيعة العمل في الاستخبارات التسويقية من جانب اخر، وهى بهذا تعطى الضوء للعديد من التفاعلات الارتكازية، خاصة ان طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية هي التى تدفع الى اقرار سياسة التحفيز التى تم اختيارها كما يتم رسم السياسة ايضا من متطلعات للفكر الادارى لقائد الكيان الادارى الذى تعمل به الاستخبارات التسويقية انطلاقا من الرغبة في تحفيز العمل.

المبحث الثالث عشر

تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية

يرتبط نجاح الاستخبارات التسويقية بقدرتها على الوصول الى البيانات لداهلية للكيان الادارى، والتي تواجـد لدى اقسام الكيان الادارى الاخرى، وفى الوقت ذاته هناك قدر كبير من متطلبات العمل تحتاج الى تنسيق مع هذه الاقسام الاخرى.

حيث تتم عمليات التنسيق من خلال الفهم المشترك القائم فى الكيان الادارى، وحرص كل قسم من اقسام الكيان الادارى على وجود هذا التنسيق، وهو امر يرتبط بالهدف العام لهذا الكيان، وبصفة خاصة ان اقسام الكيان الادارى تحتاج بشدة الى بحوث الاستخبارات التسويقية، والى النتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث.

وهو ما يؤكد على ضرورة توافر لا قدر مناسب من الفهم العام لمقومات نجاح الاستخبارات التسويقية، سواء فى توفير المعلومات، او فى تحقيق الاستفادة منها، او فى الوصول الى نتائج محددة بذاتها.

وبالتالى تظهر اهمية التنسيق ما بين اقسام الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، سواء فى تزويد جهاز الاستخبارات بالبيانات الداخلية، المتوفرة لدى الاقسام، او فى تحقيق الاتصالات الفعالة مع الجهات الخارجية، او فى استخدام وتنفيذ النتائج التى تم التوصل اليها بمعرفة الاستخبارات التسويقية.

ولعل فى تحديد العلاقات الارتباطية بين الاستخبارات للتسويقية وبين اقسام الكيان الادارى ما يساعد على وضع الاطار العام لحركة الاستخبارات التسويقية، كما ان هذه العلاقات تضيف اليها مصادر بيانات دلخية جيدة، خاصة ان البيانات الداخلية هى حقائق اساسية يبحث عنها رجال الاستخبارات التسويقية مثل:

- عملاء ومستهلكين معينين لمنتجات الكيان الادارى.

- موردین للكيان الادارى.

- موزعين للكيان الادارى.

- ممولين للكيان الادارى.

وهو ما يحتاج لهذه الحقائق التى تقوم على فهم وإدراك كامل وتقوم عليها
انشطة الاستخبارات.

حيث تحتاج الاستخبارات التسويقية الى اجراء عمليات تنسيق فعال مع
الاجهزة والاقسام المختلفة فى الكيان الادارى، ليس فقط للحصول على البيانات
المتوافرة لديها، ولكن ايضا لتأكيد وزيادة فاعلية الدراسات والبحوث التى تجريها
الاستخبارات التسويقية.

فعلى سبيل المثال تظهر الحاجة للتنسيق عندما يلى:

1. توافر قدر كبير من الحاجة الى للبحوث والدراسات التى تتم فى
الاستخبارات التسويقية، وهى تظهر لدى لقسام الكيان الادارى الذى تعمل
فيه الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة للمشاكل التى تؤثر على للعمل
وعلى قدرة الكيان الادارى على تحقيق اهدافه.

2. قدرة الاستخبارات التسويقية على الوصول الى معلومات تكون الاقسام
الاخري فى الكيان الادارى فى حاجة ماسة اليها، وبصفة خاصة اذا ما
كانت هذه القدرة ملموسة ومحسوسة من هذه الاقسام.

3. قدرة الاستخبارات التسويقية على توفير رؤية مستقبلية لعمل الاقسام
الاخري فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة قدرتها على تحديد الفرص
المستقبلية الانشطة.

وكلما كانت العلاقات القائمة ما بين الاستخبارات التسويقية والكيان الإداري فعالة، وكلما كان التنسيق الذي يتم بينهما على درجة عالية من الفاعلية، كلما كانت احتياجات التنسيق المشترك في غاية الأهمية والضرورة، وهو ما يجب التنبيه إليه، وتطويره بأشكاله المتنوعة والمختلفة.

وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية عدد من الأعمال أهمها ما يلي:

أولاً - تفهم الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الأخرى:

حيث إن عمل الأقسام والأجهزة الأخرى في الكيان الإداري يحتاج أولاً إلى فهم، وإلى إيضاح كامل، حتى يمكن للاستخبارات التسويقية تزويد هذه الأقسام بالمعلومات التي تساعد على حسن القيام بأعمالها، فضلاً عن أن وضوح أعمالها سوف يساعد على تقديم المعلومات المناسبة لمتخذ القرار.

وهي عملية أساسية بالنسبة للاستخبارات التسويقية، حيث إن معرفة ما تقوم به الأقسام الأخرى في الكيان الإداري، يساعد على القيام بالبحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وعدم اعداد دراسات لا تستفيد منها هذه الأقسام، فضلاً عن أن جانب كبير من علاقات هذه الأقسام بمصادر البيانات تساعد في عمل الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم التعرف على الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها قطاعات الكيان الإداري، ومتطلباتها من المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرار الرشيد المناسب، وهو ما يحتاج من الاستخبارات التسويقية إلى قدر كبير من الإلمام بهذه الأعمال.

كما أن فهم هذه الأعمال يساعد على:

- إدراك الاستخبارات إلى تحتاج هذه الأقسام.

- ادراك الاستخبارات لقدرات هذه الاقسام.

- ادراك الجوانب الهامة التى تحتاج الى ابراز.

وبالتالى يتم احدث قدر كبير من عمليات التنسيق المشترك بين هذه الاقسام وبين جهاز الاستخبارات، مما يزيد من فاعلية التعاون المشترك بين كل منهم والاخر.

ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى،

تعد العلاقات الطيبة القائمة بين متخذ القرار فى الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان متخذ القرار يكون لديه:

- اهتمامات معينة تظهر اثناء العمل.
- مجالات محددة تحمل فى طياتها العديد من الاسئلة.
- دراسات وبحوث يرى اهميتها وضرورتها.

حيث ان متخذ القرار له اهتمامات معينة تحتاج الى فهم والى استيعاب، وهو ما يتطلب ان يتم تفهم هذه الاحتياجات، وبصفة خاصة ان الرؤية المستقبلية للكيان الادارى تحتاج الى تحديد الجوانب والابعاد التى يراها متخذ القرار، وهو ما يتطلب هذا الفهم والوعى الخاص من جانب الاستخبارات التسويقية وفى الوقت ذاته تطلب منهم ادراكا لاهمية اخذها فى الحسبان عند القيام بالبحوث والدراسات.

ونأتى حسن العلاقات الطيبة مع متخذ القرار بنتائج ايجابية، فضلا عن التعرف عن قرب عن للرؤى المستقبلية التى يفكر فيها متخذ القرار للكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى علاقات لازمة لحسن القيام بالاعمال وتنفيذ البحوث، فضلا عن ان الثقة المتبادلة بينة وبين جهاز الاستخبارات التسويقية واخذه بنتائج الدراسات والبحوث يعد امرا جوهريا واساسيا.

وهو ما يأتى من علاقات القرب معه، ومن التعرف على ماذا يحتاج إليه من معلومات، واهتماماته، ورؤيته المستقبلية لمستقبل الكيان الادارى، وبالتالي الاقتراب الجيد من متخذ القرار، والفهم الجيد لكافة الجوانب والارتكازات التى يرى ضرورة البحث فيها... كما ان تلقى توجيهات متخذ القرار تساعد الاستخبارات التسويقية على التنسيق التام معه، وبصفة خاصة فى اجراء البحوث والدراسات التى يهتم بها.

ثالثا - وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية وباقى اقسام الكيان الادارى؛

حيث ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى مهمتها امر اساسى ورئيسى يتوقف على احترام الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى لها ولدورها، خاصة ان انعكاس هذا الدور على مهمة ولداء هذه الاقسام ونجاحها فى تحقيق اهدافها يعدى عامل هام فى تحسين العلاقات الوطيدة بينهما.

وهو عامل اساسى ورئيسى ووثق على من اجل التنسيق المشترك بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى، وهو تنسيق لازم لاتمام العمل والنهوض به، وبصفة خاصة ان جانب كبير من الاعمال التى تم سوتاء فى الاستخبارات التسويقية، او فى الاقسام الاخرى يعود كل منه الى الآخر، وهو عطاء متبادل ما بين جهاز الاستخبارات وبين الاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية؛

تستخدم الاستخبارات التسويقية وسائل عديدة من اجل التنسيق المشترك بينها وبين اقسام الكيان الادارى، وهى وسائل فعالة، حيث يتم التنسيق بفاعلية بين الاستخبارات التسويقية، بين اقسام الكيان الادارى الاخرى، وهو تنسيق يتم بوسائل كثيرة من بينها:

- الاجتماعات المشتركة حيث يتم عقد اجتماع مشترك ما بينت جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين الاقسام الاخرى، لو قسم من هذه الاقسام، ويتم اتقهم لتمام لمطالب التي يسوقها كل طرف، وهي عملية تم بشكل دورى وفقا ومواعيد محددة من قبل، لزو وفقا لظهور الحاجة الى عقد هذا الاجتماع المشترك... كما يتم عقد هذا الاجتماع ايضا بمناسبة اليوم للعالمى للكيان الادارى، لو اعتماد للميزانية وقرار للموازنة، لو عيد تاسيس الكيان الادارى..

- الاتصالات التليفونية وهو الشكل الغالب على رسائل التنسيق المشترك، حيث يدور تنسيقا مشتركا عبر التليفون، بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين مسئولين ف الاقسام الاخرى يتم من خلاله التعرف على احتياجات كل منهم من الاخر واجراء شكل من اشكال التنسيق بينهما.

- مذكرات العمل المتبادلة التي يتم تبادلها ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية وبين قيادات الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، ويتم من خلال هذه المذكرات التنسيق المشترك بينهم.

وبالتالى فان هناك وسائل متعددة لتنسيق، خاصة ان هناك دائما حوارا فعالا يتم من خلاله معرفة احتياجات كل طرف، والتنسيق المشترك من اجل اشباعها.

خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية؛

يتم التنسيق بفاعلية كاملة ما بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى، اخذ فى الاعتبار وسائل الضرورة والفاعلية الكاملة، فضلا عن وسائل للجاهزية التي تشمل جميع اعمال الاستخبارات التسويقية.

وتستمد فاعلية التنسيق فى الاستخبارات من عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- ضرورة التنسيق وارتباطه بانجاز الاعمال الخاصة بالاستخبارات التسويقية.
 - ان التنسيق يقوم على الفهم المتبادل لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وكذلك الوظائف الاخرى القائمة فى اجهزة الكيان الادارى.
 - ارتباط النتائج ببعضها البعض، وفاعليتها ببعضها البعض، خاصة ان كل منهما يؤثر على الآخر.
 - ان الاستخبارات عنصر مساعد ومعاون لجميع الاجهزة الاخرى سواء فى تادية اعمالها، او فى انجاز بعض متطلبات هذه الاعمال.
- وبذلك فان التنسيق يكتب فاعليته الكاملة فى احداث التغيرات الايجابية الفعالة فى للكيان الادارى، وهو ما يتطلب من مدير الاستخبارات التسويقية الحرص على تأكيد التنسيق، سواء الداخلى داخل الاستخبارات، او الخارجى مع اقسام الكيان الادارى المختلفة.
- ويرتبط التنسيق فى الاستخبارات التسويقية بجملة حقائق موضوعية من اهمها مدى سمعة وكفاءة العاملين فى الاستخبارات، ومدى قدرتهم على خدمة عملهم، ومدى قدرتهم على تنفيذ الابحاث والدراسات الموكولة الى كل منهم، ومدى احترامهم لعملهم ومحافظةهم على اسرار هذا العمل.

المبحث الرابع عشر

متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية

بعد نشاط المتابعة من اهم واخطر الأنشطة فى الاستخبارات التسويقية، حيث لا يوجد تخطيط بدون متابعة، ولا يوجد تنظيم بدون متابعة، ولا يوجد تحفيز بدون متابعة، ولا يوجد تنسيق بدون متابعة، وبالتالي فان نشاط المتابعة متداخل مع جميع الأنشطة الادارية التى تمارس فى الاستخبارات التسويقية، حيث ان المتابعة فى الاستخبارات التسويقية تتم عن قرب، وهى متابعة لصيقة بالحدث الذى يتم، وهى اقتراب فاعل مع المنفذين للاعمال، وتتدخل وتراقب عن كثب كل ما يحدث ويتم، ليس فقط من اجل تامين تدفق البيانات، ولكن ايضا لحماية الباحثين من اى خطر يهدد عملهم، حيث تتم متابعة نتائج البحوث وللدراسات التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية من خلال ملاحظة لثرها وتأثيرها على متخذ القرار فى الكيان الادارى، وقراراته التى يقوم باتخاذها، فى ظل المتغيرات العديدة المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

وبذلك فان نشاط المتابعة نشاط اساسى ورئيسى فى أنشطة الاستخبارات التسويقية، سواء كانت متابعة العمل الممارس، او متابعة الافراد العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتتم المتابعة على نطاقين اساسيين هما:

- متابعة الباحثين اثناء عملهم فى الاستخبارات التسويقية.

- متابعة الاتجاز الذى يتم وفقا ومراحل لجراء البحث والدراسة.

وتتم المتابعة من خلال المعرفة للصيقة بالعاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى معرفة تفصيلية عن قرب بكافة العناصر الاساسية للعمل الذى يقومون به،

ومراحل نجاحه، وبالتوفيقات القياسية اللازمة لتقييم الاعمال، ومعدلات هذا الاتجاز الذى تم.

وهى متابعة قائمة على المعرفة الكاملة بالانشطة الاخرى، ومعرفة ايضا بالامكانيات، والموارد المتاحة، وبالتالي نأتى المتابعة الايجابية للانشطة والاعمال، لا تترصد للخطأ، وانما تقوم بمبادرات اصلاحية وفعالة لعدم حدوثه... وهى حماية ووقاية وفاعلة بشكل كبير، وهى متابعة قائمة على العديد من الجوانب الرئيسية اهمها ما يلى:

اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية؛

يعد نشاط المتابعة فى الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية الرئيسية فى الجهاز، حيث ترتبط عملية المتابعة التى تتم فى جهاز الاستخبارات بالمفهوم الوقائى للمتابعة، وهو مفهوم حمائى ضد الاخطاء او للتصور الذى يحدث فى الكيان الادارى، وتتخذ من نظم الحماية الوقائية وسيلة فعالة لتاكيد المتابعة، حيث تقوم بمتابعة الاعمال التى تتم وتتنبأ بالمسار الخاص بكل منها، وتوقع حدوث الخطأ، فى مرحلة معينة من مراحل البحث والدراسة، خاصة عند ظهور متغيرات جديدة او حدوث ما يؤثر بشدة على قدرة الباحثين فى الوصول الى البيانات المطلوب الوصول اليها، والعمل على عدم وقوع هذا الخطأ، وبالتالي تجنب الكيان الادارى تكاليف اصلاح الخطأ، والوقت الذى يتم فيه هذا الاصلاح، فضلا عن الجهد المبذول فى هذا الاصلاح... وتقوم المتابعة على فلسفة للوقاية والحماية من التصور والاختفاء، ولا تسمح باى انحراف عن ما هو مرسوم وموضح من الاعمال التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان المتابعة الوقائية هى النمط العام المساند للعمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى متابعة اساسية وضرورية لحسن القيام بالاعمال المطلوبة، وهو ما يجعل من المفهوم الوقائى الحمائى للمتابعة

مصدر الامان للقيام بالاعمال، وفي الوقت ذاته لاداء حملة ووقاية لها.

وتتم في هذه المتابعة القيام بالاتي:

- وضع جداول وقت TIM TABLE للاعمال للتنفيذية لتسى سوف نتم

وتتجز خلال مرلحل تنفيذها مع وضع برامج قياسية لهذه الاعمال.

- قياس الاعمال للمنغدة وفقا وجداول الوقت التى استغرقتة والمخطط ومعرفة

الانحراف للخاص بكل منها.

- معرفة اسباب الانحراف او اوجة القصور الذى تم، او تحديد مسار

ومجالات القصور.

- التدخل السريع للفورى لعلاج الانحراف والقصور قبل اى يقع او يحدث او

تتسع خسائرة.

- اعادة النظر فى خطة للبحوث والدراسات واجراء التعديلات اللازمة.

وبذلك فان الاسلوب الوقائى الحمائى هو النمط العام للمتابعة فى الاستخبارات

التسويقية، وهو نمط عام شائع فى كافة الاثشكة والاعمال التى تم وتقوم بها

الاستخبارات متابعة ومراقبة بشكل وقائى حمائى..

ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات:

تتم فى الاستخبارات لتسويقية انواع عديدة من المتابعة، وهى فى اطار العمل

الذى يتم فى هذه الاستخبارات تاخذ الجانب الاكبر منها الجانب الوقائى الحمائى، الا

ان هذه المتابعة تتنوع وتشمل انواعا كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالى:

- متابعة وقائية فورية لحظية، وهى متابعة وقائية ترصد الخطأ وتتنبأ به قبل

وقوعه، وتبادر بشكل فورى لتلقائى فى تصحيح المسار قبل حدوث هذا

الخطأ، وهي المتابعة ذات الشكل الاساسى المستخدم فى انظمة الاستخبارات، وهي متابعة قائمة على المبادرة الذاتية والرقابة الضميرية الخاصة بالباحثين، كما انها تعمل فى اطار القياس العام، وتنفيذه ومقارنته بالقياس الخاص للخطة الموضوعية لاجراء البحوث والدراسات، وتقوم بعمليات تصحيح المسار بشكل ذاتى تلقائى.

- متابعة علاجية تتم وتحدث اذا ما حدث قصور او خطأ، وتبادر باصلاحه بشكل فوري وبمجرد حدوث القصور وتبادل بعلاج، وهي متابعة لا تعمل انظمة الاستخبارات التسويقية اليها، وان كانت تحدث فيها نتيجة لوقوع الخطأ والقصور، والذي ينجم عن اسباب خارجية كثيرة، والتي لا يستطيع جهاز الاستخبارات التنبؤ به او تجنبه او حتى التحكم فى هذا الخطأ.

- متابعة ميدانية تقوم على متابعة العمليات الميدانية التى تتم فى الاستخبارات، وتبادر باتخاذ القرارات الفورية اللازمة لتصحيح المسار، وتنفيذ الاعمال الميدانية التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- متابعة مكتبية تعتمد على التقارير التى ترفع اليها عن الانشطة التى تمارسها، وبصفة خاصة تقارير الباحثين الذين يعملون فى أنشطة الاستخبارات التسويقية عن تقدم الاعمال التى يقومون بها.

- متابعة فورية لا تنتظر، بل تأخذ الشكل التلقائى، سواء فى الاصلاح، او احداث التعديلات الايجابية المطلوبة، وهي متابعة تعامل مع المعطيات العامة للنشاط، خاصة لاجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات وفقا للخطة العامة لها.

- وبذلك فان المتابعة نشاط فاعل لا ينتظر حدوث الخطأ، بل يبادر فور توقعة

بحدوث هذا الخطأ أو القصور، وبالتالي تجنب الكيان الادارى التكاليف الباهظة المترتبة على حدوث هذا للخطأ، وتكاليف الاصلاح.

ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية؛

تتميز المتابعة فى جهاز الاستخبارات للتسويقية بانها اساسية لازمة لحسن القيام بالاعمال الموكولة لجهاز الاستخبارات، وهى وظيفة فعالة فى متابعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز التى تتم فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

وهى نشاط لازم وضرورى ليحسن قيام الاستخبارات التسويقية بنشاطها فى اجراء البحوث والدراسات، كما انها ايضا لازمة وضرورية لحسن اختيار العاملين فى الاستخبارات التسويقية، والتأكد من سلامتهم ومن صلاحيتهم لهذا العمل.

وهى بذلك متابعة لكل من الاعمال التى تتم، والمعالجات التى تحدث خاصة معالجات المشاكل التى تظهر اثناء البحث والدراسة... وهى متابعة فعالة للاعمال والدراسات التى يقوم بها الباحثين، خاصة الانشطة التى يتم دراستها، والعلاقات الوطيدة الطيبة مع مصادر البيانات، وكذلك ما يتم ويحدث فى الانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية.

والمتابعة بذلك اكثر من ضرورية حين تستمد منها الاستخبارات التسويقية فاعليتها.

ويقوم اسباب للضرورة الى عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- اساسية لازمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لتحقيق الترابط الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لحسن اختيار الباحثين وتنفيذهم لآعمالهم.

وبذلك فان نشاط المتابعة اساسى وضرورى للقيام باعمال الاستخبارات للتسويقية.

رابعا - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تحتاج للمتابعة الى الشمول حتى نصبح متابعة فعالة، حيث ان ترك ا شئ للصدقة او للعشوائية يؤدى الى كوارث حقيقية لجهاز الاستخبارات التسويقية، كما ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات المطلوبة يحتاج الى المتابعة الحقيقية، فضلا عن ان نظم التدريب والمكافأة والاثابة قد تؤدى الى نتائج عكسية لو غير ايجابية اذا لم يكن هناك نظام لمتابعة... حيث تتم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل شامل ومتكامل، ولا تترك اى شئ يتم او يحدث فيها للصدفة، بل تدخل بعلم وعقلانية لتقييم هذا الشئ، وبالتالي فان شمولية المتابعة عنصر اساسى ورئيسى لنجاح العمل وسلامته، وبالتالي فان شمولية المتابعة تتم من خلال الاهتمام بمتابعة كافة:

- العناصر والتفضيلات الدقيقة بنشاط الاستخبارات.

- المكونات التى يتكون منها هذا النشاط.

- العوامل والادوات التى يتم استخدامها وتطبيقها.

وهو ما يتم متابعته بشكل تفصيلى، خاصة ان المتابعة تعمل على توفير التكاليف والوقت والجهد الذى يتم استغراقه فى تنفيذ الاعمال المطلوبة، او فى اصلاح هذه الاعمال، فضلا عن ان جانب من النشاط الذى تمارسه الاستخبارات قائم على المتابعة الدقيقة لقيام بالاعمال.

حيث ان المتابعة فى اعمال الاستخبارات متابعة شاملة لكافة العناصر التى يتم الاعتماد عليها، وبالتالي تتم متابعة الأنشطة والافراد المكلفين بادائها، وادى قصور يتم للتدخل الفورى لاصلاحه، وبذلك فان المتابعة شاملة لكل من:

- الأنشطة التى تمارسها الاستخبارات.

- الافراد العاملين فى الاستخبارات.

- الاجهزة والمعدات التى يستعان بها.

خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تستمد المتابعة فاعليتها من دورها الذى تقوم به، وهو الدور الذى يؤسس هذه الفاعلية حيث ان نظام المتابعة فى الاستخبارات لا بد ان يكون فعالا، اى منجزا ومحققا لاهدافه، خاصة انه عند اكتشاف اى اخطاء يتم المبادرة بعمليات الاصلاح حتى لا يحدث ان تتفاقم للتكاليف وتوسع الخسائر مع تزايد حجم الوقت والجهد اللازم لاصلاح الخطأ والقصور.

ان هذه الفاعلية لها مقاييس، كما ان لها مرجعيات تقاس بها ويعود بها اليها، وهو ما يحتاج الى معرفة وتأكيدات ان عملية المتابعة لا بد ان تكون فاعلة الى اقصى مدى.

حيث يتم قياس الفاعلية الخاصة بالمتابعة من خلال الاتى:

1. حجم التكاليف التى تم تجنبها للكيان الادارى وللإستخبارات التسويقية فى التعامل مع اخطاء كان يمكن ان تقع، ولم تحدث نتيجة اكتشاف مبكر وجود انحراف فى المسار الخاص بهذه الاعمال.
2. حجم الموارد والوقت والجهد الذى كان سينفق فى لحدوث اخطاء لو

معالجات لاختطاء، واصبح من خلال المتابعة من الممكن عدم حدوثها ومقدار الوفرة الذي تم استخدا في اجراء مزيد من البحوث والدراسات التي تهتم بها الاستخبارات التسويقية.

3. الاصلاحات التي قامت بها المتابعة من اجل توفير عناصر الجاهزية للاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة قدرتها على ادارة نظم البيانات والمعلومات التسويقية المتخصصة التي تهتم بها الاستخبارات التسويقية، والتي تحتاج الى متابعة فورية عن قرب.

4. العناصر التي تهتم بها عملية المتابعة وتقوم باستخدامها، خاصة ان جانب كبير من نشاطها قائم على الرقابة الضميرية الذاتية التي تحصرص اجهزة الاستخبارات على وجودها لدى الباحثين.

وبذلك فان المتابعة عنصر فاعل في ادارة الاستخبارات التسويقية، وهو ما يعطى لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز اثرها وتأثيرها على العاملين في الاستخبارات التسويقية، وفي قيام هؤلاء العاملين بالانشطة التي يتم ممارستها في الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من المبادرات البحثية يكون نتيجة لجهود هؤلاء الباحثين واستثمار ما تم انفاقة عليهم من تدريب واعداد لوصول بهم الى درجات مناسبة من الجاهزية والاستعداد التام.

المبحث الخامس عشر

تقرير الاستخبارات التسويقية

تتم اعمال الاستخبارات التسويقية بنكاه كبير، الامر الذى جعل لها دورا محوريا ورئيسيا فى اتخاذ القرارات، وفى صناعة الاحداث بكل اشكالها، وباختلاف لوانها وميادينها... وبالتالي فهي نشاط اساسى وضرورى لبقاء الدول والحكومات والشركات... وكافة الكيانات الادارية... كما انها عملية اساسية وضرورية لترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم... عالم الغيوم والضباب الذى يحيط ويغلف الاجواء، ولا ينفرج امام متخذ القرار... الا قليلا.

وفى هذا القليل اتى وينهض تقرير الاستخبارات التسويقية وتم الاعمال الخاصة به ارتباطا بالقياس والنشاط لكيان الادارى الذى يعمل به هذه الاستخبارات. ويعد تقرير الاستخبارات التسويقية ملخصا وافيا تعرض فيه النتائج التى تم التوصل اليها، يقدم وفقا للمستوى الادارى الذى يشرف على عمل الاستخبارات... وبالشكل المتفق عليه، والمقدر ان تصل نتائجه الى متخذ القرار الاول فى الكيان الادارى.

وهو بذلك يعرض للنتائج التى توصلت اليها جهود الباحثين فى العمل الذى يقومون به، ويقوم تصورا عاما لحل ومواجهة المشاكل التى كان يقوم بدراستها، وفى ضوء اولويات لتناول البدائل المتاحة.

وبذلك فان هناك اهمية خاصة لهذا التقرير الذى يتم عرضه على متخذ القرار، ولذى يمكن له الرجوع اليه فى اى وقت، خاصة ان هذا التقرير يتم الاسترشاد به والاحتكام اليه فى كثير من المواقف الادارية التى يواجهها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وبذلك فإن التقرير هو ملخص للجهود التي بذلتها الاستخبارات التسويقية، سواء في تحديد مجتمع البحث، والاتصال بمفردات هذا المجتمع، أو في اختيار عينة البحث... أو في جمع البيانات الخاصة بهذا المجتمع...

ويعد جمع البيانات الأساس الذي تبنى عليه عملية اتخاذ القرار، وهي وظيفة الاستخبارات التسويقية، ويتم صياغة ما تم للتوصل إليه من معلومات في شكل تقرير يتم رفعه إلى متخذ القرار.

وللتقرير بذلك هو مرآة عاكسة للبحث والدراسة التي تمت، وهو ختام لجهود وعمل متواصل تم خلال مراحل سابقة، ويأتي التقرير ليعرض هذا الجهد ويضيف إليه قدرات عالية على استشفاف للنتائج، وتوضيحها لمتخذ القرار.

ويتم تصنيف التقرير إلى عدة أنواع من بينها: التقرير الكتابي، والتقرير الشفهي، ويمتاز التقرير الكتابي بأنه يمكن العودة إليه في أي وقت، كما يمكن لأكثر من فرد الاستفادة منه في وقت واحد.

ويأخذ التقرير عدة أشكال، سواء من حيث الحجم، أو من حيث الإيجاز، أو من حيث استخدام الجداول والرسوم، وحيث يحتاج كتابة التقرير إلى جهد كبير ونكاء شديد ليس فقط للوقوف على:

- أسلوب كتابة التقرير واستخدام اللفظة وكلماته ومصطلحاته، أو من حيث استخدام تركيبات الجمل، والفقرات الخاصة به.

- عرض الجداول والرسوم البيانية، وعرض الصور الإيضاحية المدعمة للتقرير.

- اختيار فقرات العرض، وإيجاز النتائج التي تم التوصل إليها، وعرضها بأسلوب سلس يوضح النتائج.

ويتم استخدام التقرير في أحداث المعرفة لدى متخذ القرار، خاصة ان التقرير يتم ابلاغه له في الوقت المناسب، ويتم متابعة هذا التقرير للتأكد من قراءة متخذ القرار له، وأنه بالفعل قد احيط بعناصره التي لرد كاتب التقرير ابلاغه بها، وأنه اتخذ القرار المناسب بشأنه، خاصة ان جانب كبير من اسباب اتخاذ القرار يعود الى المعلومات التي تم احاطته بها.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

اولا - اسلوب كتابة التقارير:

لكل لغة اسرارها، ولكل لغة ادواتها، ومن يملك، وهو البداية الاساسية التي يجب الاحاطة بها خاصة ان كتابة التقرير فن، واحتراف بشكل اساسي وكبير، وان معرفة الاسس العامة لكتابة التقرير لا تلغى هذا الفن، بل انها تدعمه، وتسانده يختلف كتابة التقرير باختلاف كل من كاتبة والمكتوب اليه، سواء من حيث:

- الوقت المتاح له ان يقرأ فيه.

- المستوى الثقافي الخاص به.

- المستوى الاداري الذي وصله.

- العادات والتقاليد المعتاد عليها.

- القرار المطلوب لاتخاذ.

ويتم مراجعة التقرير بشكل جيد حتى ياتي خلوا من الاخطاء المطبعية، خاصة ان وجود اي خطأ قد يؤثر على سلامة النتائج التي تم عرضها في التقرير، كما يتم الاخذ في الاعتبار علامات الترقيم الواردة في التقرير بشكل اساسي ورئيسي.

وهي مرحلة تحتاج الى ذكر كافة التفاصيل، ودون ترتيب معين، ولما مجرد سرد لعناصر التفصيلية.

حيث يجب ان يكون التقرير بسيطاً موجزاً، يعرض للنتائج التى تم التوصل اليها، بأسلوب بسيط سلس، وبإيجاز، وفقاً والمستوى الإدارى الذى يرفع اليه، عارضاً لاهم النتائج التى تم التوصل اليها، والمستوى الذى يمثلها.

ويتم عادة كتابة التقرير على عدة مراحل من اهمها ما يلى:

• مرحلة الكتابة الاولى، وفيها يتم كتابة التقرير بكافة تفاصيله، وبأى أسلوب عارضاً كافة الأفكار التى تتضمنها البحوث والدراسات التى قام بها جهاز الاستخبارات التسويقية.

• مرحلة تنقيح التقرير، ويتم فى هذه المرحلة إزالة الزوائد التى اضيفت الى التقرير والحواشى، فضلاً عن عرض التقرير لنتائج البحوث والدراسات التى تم التوصل اليها.

• مرحلة إيجاز التقرير، ويتم فيها عرض اهم النتائج المطلوب إبرازها وإظهارها لمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت والجهد المتاح له لقراءه هذا التقرير والنقاط الهامة المطلوب إبرازها.

ويجب التنبيه الى أن التقرير المكتوب يمكن قراءته فى أى وقت، ويمكن للرجوع الية فى أى وقت، وهو يساعد على تذكر أحداث حدثت فى الماضى، ويساعد على فهم الأبعاد الجوانب التى يشير اليها التقرير، وبالتالي فإن للمعلومات التى تتضمنها التقرير يتم إبرازها بشكل معين، كما تستخدم فى إن الكتابة العلامات والألوان التى تساعد على إيضاح أهمية هذه العناصر، وهو ما يشير الى أن كتابة وإعداد التقرير يضمن استخدام ما يلى:

- للكلمات البسيطة السهلة المعبرة.

- للجمل غير المركبة والقاطعة.

- الفقرات التى تحتوى على فكرة واحدة فقط.
- الجداول التى تظهر بالارقام الحقائق.
- الرسوم التى توضح الاتجاه والحركة.
- الصور التى تظهر ما وصلت اليه مشكلة البحث وتدعم الاتجاه.
- الرموز والمعادلات التى توضح تركيب الظاهرة ومشكلة البحث.

ثانيا - محتوى التقرير:

يختلف محتوى التقرير حسب الشخص الذى سيرفع اليه هذا التقرير، وهو ما يحدد عدد صفحاته، وحجم محتوياته، واسلوب عرض الافكار الرئيسية له، وان كان المضمون العام للتقرير لا يختلف كثيرا، حيث يحتوى العناصر الاساسية والرئيسية للبحث والدراسة التى اجريت، وهو ما يجب للتنبيه اليه، خاصة ان التقرير هو عرض موجز، ويتركز به البحث الاصلى، او ان مرفقات التقرير هى التى توضح العناصر التفصيلية للدراسة التى اجريت.

حيث ينقسم التقرير الى ثلاث اقسام رئيسية هى:

- المقدمة: ويعرض فيها ظروف البحث والدراسة التى اجريت واسلوب البحث المستخدم، والمشاكل التى واجهت الباحثين وطرق تغلبهم عليها.
- المتن: ويعرض فيه لكافة التفاصيل التى اجريت فى هذا البحث، والمشكلة الدراسية والمقابلات والعناصر التى استخدمت فى الدراسة والبحث.
- الخاتمة: ويتم العرض فيها لتوصيات المقترحة للمشكلة موضع البحث والدراسة محل العلاج المناسب لها مع الاخذ فى الاعتبار الاولويات والبدائل المطروحة.

وتحتاج كتابة التقرير الى ان يضع الكاتب نصب عينيه مجموعة من المبادئ الاساسية هي:

1. ان يضع الهدف من التقرير فى نصب عينية، حيث ان التعايش مع الهدف من التقرير لفترة مناسبة يساعد على حسن عرض التقرير، وبصفة خاصة ان هناك اهداف عديدة من التقرير مثل:

- اعطاء معلومات.
- تفسير موقف معين، او شرح ظاهرة معينة.
- عرض افكار جديدة.
- تقديم اقتراحات جديدة.
- دراسة مشكلة معينة.
- المساعدة فى اتخاذ قرار معين.

2. ان ياتخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمستوى الادارى الذى يرفع اليه التقرير، وبصفة خاصة من حيث دراهه على قراءة وفهم التقرير، والمصطلحات المستخدمة فيه، وطريقة ابلاغة بهذا التقرير.

3. نظم الاعتبار فى تقديم التقرير اتلى المستوى الذى يرفع اليه، ومدى قدرة واستعدادة للتعامل الفورى معه، واسلوب المقابلة التى سيتم فيها تقديم هذا التقرير.

ثالثا- وقت تقديم التقرير:

يتعين ان يتم تقديم للتقرير فى الوقت المناسب لمتخذ القرار سواء كان صباحا فى بداية يوم العمل، او فى منتصف يوم العمل، او فى نهاية، حتى يقرأه ويستفيد

منه، ويتخذ القرار الرشيد في ضوء المعرفة التي استقاها من هذا التقرير، وبالتالي التقرير المقدم اليه يأخذ في اعتباره العديد من العناصر التي تحتاج الى ان يعيها كاتب التقرير من اهمها ما يلي:

- ما هي مؤهلات وخبرات قارئ التقرير ومدى توافق التقرير معها ؟
- ماذا يرغب قارئ التقرير (المرفوع اليه التقرير) ان يعرف ١٢.
- ماذا يعرف بالفعل قارئ التقرير مسبقا ١٣ ؟
- كيف يمكن للتوصل الى المعلومات التي يتضمنها للتقرير لتضاف الى رصيد المعلومات لدى قارئ التقرير ١٤.
- هل هناك تعارض ما بين ما يتضمنه التقرير واي معلومات اخرى لـجى قارئ التقرير ١٥ ؟

كيف يمكن لفتح قارئ التقرير بالنتائج التي تم التوصل اليها ؟

- اى مصطلحات او رموز فنية يستطيع ان يفهم قارئ التقرير ١٦ ؟
- مقدار الحاجة الى هذه الرموز والمصطلحات المستخدمة والتي قد لا تستطيع قارئ التقرير فهمها بسهولة ١٧ ؟

- كيف يمكن استخدام التقرير (الحدود الوظيفية لقارئ التقرير) ١٨ ؟

ويتم اختيار التوقيت المناسب من خلال المعرفة للصيقة بمتخذ القرار، ومعرفة تفضيلاته، ومعرفة اى الحالات المزاجية التي يمر بها، ومعرفة مدى جاهزية لتلقى المعلومات الخطيرة التي يتضمنها التقرير...نتائج غير سارة لمتخذ القرار وتحتاج الى معالجة جيدة حتى يمكن ان يكون استقباله لها حسنا.

رابعاً - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير:

كثيراً ما تكون ردود الاعمال انعكاس لنتائج قراءة التقرير لمتخذ القرار، وهو ما يجعل من متابعة ردود الاعمال امر ضرورى للتعامل، سواء فى حركة، او اتجاه، او سير للكيان الادارى.

خاصة ان كثيراً من ردود الاعمال قد لا تاتى مناسبة لما انتهى اليه التقرير من نتائج... خاصة ان هناك دائماً اشياء قد تعارض مع ما انتهى اليه التقرير، خاصة فى ضوء الاولويات المعروضة على متخذ للقرار، او مع ما هو متوقع ان يحدث خلال الفترة القادمة.

كما من ناحية اخرى هناك حدود لسلطات متخذ للقرار، التى يجب معرفتها، والتى على مقدم التقرير اخذها فى الاعتبار حتى لا يطالب بشئ يتعدى نطاق سلطات متخذ للقرار المقدم لية هذا القرار المقدم اليه هذا للتقرير، وهو ما يحتاج الى معرفة.

ما هى هذه السلطات، وهى هى:

- سلطات تنفيذية.

- سلطة ادارية.

- سلطة فنية.

وبالتالى يحتاج الامر الى مراجعة جيدة وفهم وتحليل دقيق لردود الاعمال لمعرفة كل من الاتى:

• هل هى منسجمة ومتفقة مع النتائج ١؟

• هل هى متعارضة كلياً او جزئياً ١؟

• هل هذا ناجم عن سوء فهم التقرير 12

• هل هناك شيء ما تدخل في هذه الردود لفعال 12

• هل تحتاج الى معرفة الاسباب التى ادت الى هذا التعارض 12

فكثيرا ما تكون هناك تقارير بالغة الخطورة والاهمية، ولكن ردود الافعال قد لا تتفق مع ما ذهب اليه التقرير، او انها متعارضة معه، او ان ردود الافعال لا تصل الى مستوى الخطورة الواضحة من نتائج هذا التقرير... وبالتالي فان هناك دائما مهمة تقع على مدير الاستخبارات، هى التيقن من ان ردود الافعال تتفق مع ما ذهب اليه فى تقرير الاستخبارات، اى مع للنتائج التى تم للتوصل اليها، فاذا ما وجد هناك تعارض يحاول ان يعرف اسباب هذا التعارض، خاصة ان عدم الاستجابة لنتائج الابحاث تؤدى الى احباط العاملين معه.

وبذلك فان فاعلية التقرير امر بالغ الاهمية وللخطورة فى عمل الاستخبارات التسويقية، وفى تحقيق هذه الاستخبارات، وفى حسن اعمالها، وفى نتائج هذا الجهد المبذول منها.

خامسا - متابعة النتائج وعرضها اوباول،

حيث يحتاج الامر الى متابعة دقيقة للادوات والوسائل وما اسفرت عنه نتائج عرض التقرير على مدير الاستخبارات، وعلى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى:

• فهم عميق للجوانب التى يشير اليها التقرير.

• وعى شامل بمتطلبات تنفيذ ما اوصى به التقرير.

• ادراك متكامل للنتائج المتوقعة من هذا التقرير.

حيث تتصل هذه النتائج بما يحدث ويتم فى السوق، ولأن تحديد ورصد متغيرات ومستجدات السوق، يتطلب ان تكون الاستخبارات التسويقية على علم ومعرفة كاملة باوضاع السوق، وبالقوى الحاكمة والمتحركة فيه، ومؤثرات كل منهما، خاصة ان هناك دائما حوادث مؤثرة ومحركة لتفاعلات وتوازنات هذه القوى.

وهو ما يحتاج الى ان تكون نتائج اعمال الاستخبارات ايجابية التأثير على الكيان الادارى، وبصفة خاصة معالجات المشاكل المتصلة بكل من قدرات الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

حيث ان مهمة الاستخبارات التسويقية ضمان عرض النتائج التى تتم وتحدث فى السوق، ومتابعة ردود الافعال التى تتم وتحدث اولا باول.... وبالتالي يتم تجميع البيانات عن:

- تطور الظاهرة محل البحث.

- تطور اوضاع السوق نتيجة للقرار المتخذ.

- متابعة ردود افعال المنافسين والقوى الاخرى.

وتتم المتابعة كنتيجة طبيعية لمعايشة الاستخبارات التسويقية لما يتم ويحدث، وبالتالي توفير القدرة على التخلل السريع فور حدوث اى متغير من شأنه ان يؤثر على نشاط الكيان الادارى، وعلى قدراته، وعلى توازناته، وعلى القوى التى يستند اليها فى التعامل مع المؤثرات الاتجاهية فى هذه السوق، وهى عملية تعنى ان عمل الاستخبارات عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا يهدأ وتم فى كافة جوانبه وابعاده الكثير من المتغيرات والمستجدات التى تستدعى حضورا ووعيا كاملا بها.

وإذا كانت لتقرير هذه الأبعاد والجوانب أهمية خاصة، فإلا من الضروري الإحاطة أن هناك قدر من المؤثرات الفاعلة لمدير الاستخبارات التسويقية، سواء عند عرض التقرير على متخذ القرار، أو عند الإحاطة بنتائج وردود أفعال متخذ القرار بعد قراءته لهذا التقرير.

وبالتالي فإن هناك تأثير متبادل ما بين قائد الاستخبارات التسويقية، وبين قائد الكيان الإداري، وهذا التفاعل هو الذي يعطى للتقرير فاعليته الكاملة، وهو ما يحتاج إلى فهم متبادل ووعي إدراكي عميق بوظيفة الاستخبارات ودورها الذي تقوم به في الكيان الإداري.

وهي مهمة للعاملين في الاستخبارات التسويقية، خاصة أن جهدهم لا بد أن يكون ملموسا ومحسوسا وفاعلا في الكيان الإداري.

المبحث السادس عشر

ادوات الاستخبارات التسويقية

على الرغم من ان الاستخبارات التسويقية تمارس فنونها في جمع البيانات منذ عهود كثيرة، الا انها كمنشأ تقوم به الكيانات الادارية من اجل تعزيز مكانتها في الاسواق، خاصة ان المكانة التنافسية للكيان الاداري تكاد تتوقف على قدرته على معرفة البيانات اللازمة لتطوير النشاط والقدرات الخاصة بهذا الكيان في الاسواق، وبصفة خاصة البيانات المؤثرة على عمليات:

- تطوير المنتجات.

- نظام التوزيع.

- أنظمة التسعير.

- أنظمة للترويج.

وهي بيانات تحتاج الى استخدام ادوات كثيرة، سواء لوصول الى مصادرها، او لتعامل مع عذع المصادر، وهي بالطبع ادوات تختلف باختلاف السوق الذي تجمع من خلاله هذه البيانات، خاصة ان هناك دائما طبقة شخصية كثيرا ما يضيف المكان على مصدر البيانات من مؤثراته، وهو ما يتضح من جمع البيانات في اسواق خارجية معينة، حيث تختلف الادوات باختلاف الاسواق.

حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من الادوات في جمع البيانات، وتحليل المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهي ادوات كثيرة ومتنوعة يتم استخدامها في كل مرحلة من هذه المراحل، كما يتم استخدامها ميدانيا ومكتبيا، ويتم التدريب عليها، والارتقاء وتطوير مهارات هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى العرض لها بايجاز على النحو التالي:

اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات،

على الرغم من ان عملية جمع البيانات عملية اساسية فى اجراء البحوث والدراسات، الا انها تحتاج الى أدوات كثيرة تستخدم فى البحوث والدراسة، خاصة فى اطار عمليات جمع للبيانات، سواء الميدانية بالاتصال بالمصادر، او الثانوية المكتبية بالاتصال بامناء المكتبات والجهات المئذرة لهذه البيانات، وهى تشمل العديد من الأدوات التى تلجأ اليها الشركات لتيسير عمل الاستخبارات التسويقية فى جمع البيانات للالزمة لها فى الاسواق الدولية.

وهى الأدوات التى يتم اللجوء اليها للحصول على البيانات فى الاسواق الدولية والتى التى يصل اليها جهاز الاستخبارات التسويقية، وتتضمن هذه الأدوات عمليات: الاندماج والحيازة واقامة شركات مشتركة، وفتح مشروع هناك، ومكاتب تمثيل... وهى كلها تنشأ بهدف الحصول على البيانات التى تستخدم فى غزو الاسواق الخارجية، وفى عمليات التمكين فيها، ثم التوسع والانتشار والتحكم وتوجيه قوى هذه السوق.

حيث يقوم الكيان الادارى بتيسير هذه الأدوات التى تحتاج الى ما يلى:

1- فتح مكاتب التمثيل:

وهو البداية الحقيقية لاختراق اى سوق خارجى فى اى دولة من الدول، ويتم التعرف من خلال هذا المكتب على كل شئ، خاصة:

- النواحي القانونية.
- النواحي التمويلية.
- النواحي التسويقية.
- النواحي البيئية.
- النواحي الاقتصادية.
- النواحي المستقبلية.

- النواحي السياسية. - النواحي الاجتماعية.

- النواحي الادارية. - النواحي الهندسية والفنية.

ويتم جمع البيانات في اطار الدراسات والبحوث التي يقوم مكتب التمثيل بها، بالإضافة الى حل المشكلات الخاصة بالكيان الادارى في الدولة او المنطقة التي تم فتح مكتب تمثيل بها، ويتم جمع البيانات والتعرف على الاشخاص، وتجديد العلاقات الطيبة معهم. من خلال مكتب التمثيل الذي يتم فتحه في هذه الدولة ويضاف الى مكتب التمثيل ما تقوم به شركات الانوية للعالمية من فتح مكاتب علمية لتنمية علاقاتها مع الدول النامية، خاصة في مجال جمع البيانات عن تاثير لويتها الجديدة على متعاطيها...

2- انشاء شركة مشتركة:

وهو اختيار ذكي لتجنب كثير من التعقيدات التي تواجهها الاستخبارات للتسويقية اثناء جمع البيانات التي تعتمد عليها في فهم هذا السوق الخارجى، فتقوم بتأسيس شركة مشتركة في هذه السوق... حيث يتم اختيار احد اكبر الكيانات الادارية العاملة في الدولة، وانشاء شركة مشتركة معه، ويتم اختيار رئيس مجلس الادارة من كبار رجال الدولة، وهو مصدر حماية ونفاذية، وهو يتم اختياره كواجهة لهذه الشركة، ي حين ان نائب الرئيس هو الشخص الوحيد الذي يتم تعيينه من خبراء جمع البيانات للمتخصصين، ويتم جمع البيانات من خلال استقلال منصب رئيس مجلس الادارة، والاقتراب الحذر من مصادر البيانات، ومعرفة ابعاد وجوانب ومعرفة محركات السوق، والقوى المؤثرة فيها، والتعمق للترويجى في هذه السوق، خاصة للحصول على قاعدة بيانات الشريك الرئيسى في لشركة المشتركة، وتسخير لخدمة اغراض جمع البيانات.

3- الفتح فرع صغير تجريبى:

وهو فرع من فروع جمع البيانات، وهو نوع للقيام بالبحوث والدراسات التجريبية، حيث يقوم برصد تأثير ادخال متغير تجريبى الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بهذا المتغير، وتجربة ما لدى الكيان الادارى من منتجات، واختبار مدى جودتها، ومدى المعرفة عن هذا السوق الذى يزعم الكيان الادارى الدخول اليه بفاعلية كاملة... ويتم بهدوء ادخال المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى تجربتها، واختبار مدى صلاحيتها ونجاحها، ثم التوسع تدريجيا.

ويعمل هذا الفرع التجريبى على اختبار العديد من التجريبية التى يتم بعد التاكيد من نجاحها ادخالها الى الاسواق بفاعلية كاملة.

4- افتتاح شركة تابعة كاملة:

حيث يتم القيام بفتح شركة تابعة فى السوق الدولية، يعد التاكيد من صلاحية وسلامة البيانات التى سبق جهاز الاستخبارات التسويقية بجعلها، خاصة ان هذه الشركة بهذا من خلال موظفيها الدائمين، حيث تقوم بجمع البيانات بصفة دائمة ومستمرة وارسالها الى للشركة الام، سواء كان ذلك عن بحوث ودراسات محددة، لو كان هذا المجتمع بصفة مستمرة، وهو الشكل الذى قد تتخذه عملية جمع للبيانات عبر وسائل اساسية، خاصة عندما يكون لديها عدد مناسب من العاملين الجيدين، وعندما تكون الاوضاع لا تسمح الا بذلك، خاصة عبر وسائل محددة، وفاعلة وعدم ذكر الكيان الادارى لو اسما فى هذه الشركة التابعة.

5- الفتح فرع كبير وفعال:

وهو يمثل قمة التواجد الحيوى للكيان الادارى فى السوق، وهو ما يتطلب اجراء بحوث ودراسات شاملة ومتكاملة تشمل كافة المتغيرات والمستجدات

والثوابت المؤثرة على التواجد فى هذه السوق، وتحتاج الى عدد مناسب من الباحثين، فضلا عن متطلبات المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى اخالها الى هذه السوق.

ويتم بهذه الانوات جمع البيانات الخام من مصادرها المختلفة.

6- الانماج مع الكيانات الادارية الاخرى:

ويتم ذلك باستغلال الانوات المختلفة التى تعطى انطبعا بضرورة الاندماج، سواء من خلال استغلال لحظة ضعف فى الكيانات الاخرى، وشرائها ودمجها فى الكيان الادارى وتستخدم فى ذلك سياسات عديدة متماصة تعمل على ابتلاع الكيانات الاخرى⁽¹⁾.

وتم فى عمليات الجمع الميدانى استخدام وسائل عديد من اهمها الوسائل الاتية:

1. الاستقصاء.

2. الملاحظة العلمية.

3. التجربة للعملية.

ويتم استخدام الاستقصاء الذى يتم تصميمه بشكل معين للحصول على البيانات المتوفرة لدى المستقصى منه، حيث يتم صياغة الاسئلة باسلوب بسيط، يشجع على الاجابة على الاسئلة الموضوعية فيها، كما يحفز المستقصى منه على الادلاء باقواله بصراحة، وتستخدم ايضا كروت الملاحظة الذكية فى ملاحظة التطور الذى يطرأ على الملوك.

(1) - لا يتم الشراء والانماج عبر سياسة علمية من جانب الدولة مثل سياسات الخصخصة، او عبر لحظة عدم قدرة لدى الشركة المطلوب ابتلاعها ودمجها فى الكيان الادارى... خلاصة ان شراء شركة قد لا يثير اى خوف من موجودتها لتلى انديها.

كما تستخدم ايضا بطاقات متابعة التجارب العملية فى جمع البيانات عن الظواهر البحثية التى تتم.

ويتم استخدام عمليات النسخ، والتصوير، والرسم، وعمليات التنزيل والرفع فى اجهزة الكمبيوتر، والتعديل، والتوزيع، والمراسلة، والبريد الاكترونى فى عمليات الحصول على البيانات.

كما يمكن استخدام طريقة البريد التقليدى، وعمليات الاتصال فى الحصول على البيانات والمعلومات، كما ان سلة مهملات المكتب واحدة من اهم مصادر البيانات التى يتم الحصول عليها من المنافسين، وقراءة ما بها.

ثانيا - ادوات تحليل البيانات:

يستخدم فى الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات تحليل البيانات، للوصول الى المعلومات التى تكتنفها هذه البيانات، وبالتالي استقراء البيانات، والدلالة عليها، حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات التحليل من اهمها:

- العلاقات التداخلية، والتشابكية بين العوامل.
- الربط بين الاجزاء.
- الاستخلاص.
- الاستنتاج.
- الاستقراء.
- التنبؤ.

وفيما يلى عرض موجز لهذه الادوات:

1- العلاقات التشابكية:

يستخدم هذا النوع من التحليل للكشف عن امكانيات التشابك فى العمليات الانتاجية، والتسويقية التى تم، وتحديد قدرات كل طرف من الاطراف الشبكة التى

يتم التعاقد عليها، خاصة الارتباطات بين كل منها والآخر.

2- تحليل الربط بين الاجزاء والمكونات:

وهو تحليل مكافئ يعمل على الوصول الى اسرار العلاقات المتداخلة فى المنتج الواحد، خاصة عندما يكون مكون من العديد من الاجزاء والعناصر التى تحتاج الى فهم كامل لكل جزء منها.

3- الاستخلاص:

وهو نوع من التحليل الذى يربط بين عدة اطراف يقومون بعمل معين، ويتم استخلاص نتائج هذا العمل، وتعد القدرة على تلخيص واستخلاص النتائج من التحليلات بالغة الخطورة والاهمية.

4- الاستنتاج:

وهى تحليل يعمل على الوصول الى شئ جديد من معرفة الاشياء التى يتم قرائتها، ويصل من خلال هذه القراءة الى اشياء جديدة يتم استنتاجها، وبصفة خاصة تحديد اللازم لهذا الاستنتاج من خلال الخبرة الخاصة بالباحثين.

5- الاستقراء:

من منظومة البيانات المعروضة للتحليل، يتم الاستقراء للوصول الى علاقات جديدة، وتحديد تداخلات هذه العلاقات باشكالها وانواعها المختلفة، والربط بينها، خاصة فى اطار:

- بيانات الماضى.

- بيانات الحاضر.

- اتجاهات المستقبل.

6- التنبؤ بعلاقات المستقبل:

وبصفة خاصة تحديد تالمكوشرات الاتجاهية وتحليل الفجوات، وتحديد افضل السبل لمعالجة هذه الفجوات، فى اطار تداخلات وعلاقات كل منها بالاخر.

ويتم استخدام هذه الادوات بنكاه شديد، خاصة عند تحديد الاوزان النسبية للعناصر والعوامل الداخلة فى تشكيل الظاهرة محل البحث، ولجراء الحسابات الدقيقة لكل منها، وللتوصل الى رؤية شاملة وكاملة للمعلومات المتخذة كاساس جيد لاجراء الحسابات.

ثالثا - ادوات عرض المعلومات:

وهى الادوات التى يستخدمها التقرير الذى سيتم رفعة الى متخذ القرار وهى ادوات تحتاج الى خبرة جيدة فى معرفة هذا الشخص من حيث مدى تحصيله العلمى والوقت المتاح لديه، فضلا عن القوى التى سوف يواجهها بعد رفع التقرير لديه.

وبذلك فان هذه الادوات هى الوسيلة التى يستخدمها التقرير فى شرح الكثير من الجوانب التى يصعب ايضاحها بدون استخدام هذه الادوات.

المستقبل.

حيث يتضمن تقرير المعلومات استخدام العديد من الادوات والتى من اهمها ما يلى:

1. الفقرة الموجزة: وما تتضمنه من عناصر فاعلة، سواء فى عرض الفكرة، لو فى ايضاح جوانبها، والفقرة لا تضمن لكثير من فكرة واحدة، وهو ما يحتاج الى ايضاح، خاصة ان وجود اكثر من فكرة قد يودى الى احداث تعارض فى فى الفقرة للمعرضة.

2. الصور الابضاحية: التى لا غنى عنها والتى توضح ما يحتاج الباحث الى

اجتماعية، خاصة ان الصور وكثيرا ما تنمى عن التفرع التجليلى اها، وحي
عندما تكون واضحة غنية بالتفاصيل، فضلا عن شرح الدينامية الخاصة
بالبحث، وبالتكليل على ما وصل اليه الامر، ويضاف الى الصور عرض
لتعبيرها ذا الدلالة الخاصة، والذي يظهر تطور الاحداث، والتكليل على
الاتجاهات العامة لظاهرة لتى تم بحثها.

3. الرسوم البيانية: لاطهار العوامل والعناصر الخاصة بالدراسة والبحث، والتي
يتم العرض لها باشكالها المختلفة، وبالتكليل الذى يظهر حجمها، وحجم ما تخته،
وما قد تخذ في القريب العاجل، خاصة ان الرسوم عديدة من اهمها:

- الدائرة. - المثلث. - المستطيل.
- المربعات. - المماسيات. - الخماسيات.
- غيرها.

ويتم الاختيار من بينها بالشكل الذى يتوافق مع غرض البحث والدراسة.

4. الجداول الاحصائية: للتكليل على الازان النسبية للعناصر التى يتم دراستها
فى هذه الظاهرة، واطهار مدى للتوازن فى هذه العناصر، والاداء الحركى
لكل عنصر منها، وبالتالي تحديد الاتجاهات التى سياخذها هذا العنصر وفقا
لتقديرات.

5. الرموز والاختصارات: للدالة على العناصر، وهى كثيرة ومتنوعة وتحتاج
الى جدول تعريفى بها يوضح فى مقدم التقرير، خاصة ان للرموز المستخدمة
اداء جيدة لاقتصاد الوقت والجهد الذى ينفق القارئ فى قراءة التقرير.

وكما كان التقرير موجزا وفعالا، كلما كانت العناصر رمزية وموجزة وخالى
من التعقيدات والمصطلحات الفنية لتى تحتاج الى شرح.

رابعاً - أدوات أحداث المعرفة:

وهي أدوات كثيرة يتم استخدامها وللجوء إليها لتحديد أفضل السبل والوسائل التي تحدث للمعرفة لدى متخذ القرار، حيث يتم إبلاغه بالتقرير في الوقت المناسب، والتأكد من أن هذا المسئول قد قرأ التقرير، وأنه فهمه، وأنه اتخذ قراره في ضوء قراءته له.

حيث يتم استخلاص الأدوات الآتية:

1. الإبلاغ: أي اختيار الوقت المناسب لإبلاغ متخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل إليها ويتم إبلاغه بها وفقاً ودرجة خطورتها، ووفقاً للاتجاه العام لها.
2. الأخبار: أي إخبار متخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل إليها، وبصفة خاصة التطورات الدالة على النشاط الذي تم بحثه، وما تضيفه هذه التطورات من حساسية معالجات خاصة بها.
3. الإعلام: أي إعلام متخذ القرار بالنتائج التي تم التوصل إليها في إطارها العام الكلي الذي يشير إليه في تطورها الذي تتخذه.
4. التعريف: لمتخذ القرار بالمعلومات التي تم التوصل إليها، وبصفة خاصة أن هذه المعلومات قد تم إيجادها بشكل رئيسي وأساسي حسب ما هو متاح من وقت.
5. الإحاطة: بكافة الأحداث والتطورات التي يشير إليها، وهو ما يستدعي أن تكون هذه الإحاطة شاملة ومتكاملة وفعالة، وهو ما يفرض استخدامها بشكل معين وإظهارها بشكل معين ومحدد.

ويتم استخدام أدوات أخرى كثيرة سيتم العرض لها بإيجاز في المباحث المختلفة من هذا المرجع الهام.

خامسا - أدوات متابعة القرار المتخذ،

وهي أدوات عديدة تحتاج إلى تعريف وإلى فهم عميق من جانب العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة أن نتائج البحوث والدراسات التي تم تكون دائما متوافقة مع ما تم التوصل إليه، والتي قد تحتاج إلى وعي إداري شامل بعدة أمور أساسية⁽¹⁾ حيث يتم متابعة القرار المتخذ من جانب قائد الكيان الإداري الذي يتم التحكم عليه من خلال رشادته، ومن سلامة ومن توافقة مع المعلومات التي تضمنها التقرير الذي رفع إلى متخذ القرار ومن أهم هذه الأدوات ما يلي:

1. متابعة النتائج أي النتائج التي استخدم فيها الكيان الإداري المعلومات التي تم التوصل إليها، وبصفة خاصة ما أثر إليها التقرير، خاصة في السوق التي يعمل بها الكيان الإداري.
2. متابعة الأوضاع العامة للتقرير، وبصفة خاصة في علاقات الكيان الإداري الداخلية بمعزل عن الكيانات الإدارية الأخرى، بل يتفاعل معها، وهو مؤثر عام فيها، ومناثر بما تقوم به، وتحثه هذه الكيانات.
3. متابعة الآثار التي أحدثها التقرير، وبصفة خاصة في علاقات الكيان الإداري للداخلية، وللخارجية لكيان الإداري، سواء في نطاقها العام، أو في علاقاتها الخاصة بالعناصر التي أشارت إليها.

(1) - لا يحدث تعارض ما بين أدوات قائد الكيان الإداري وبين النتائج التي توصلت إليها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج من مدير الاستخبارات التسويقية إلى الاستفسار الفكري عن الأسباب التي أدت إلى ذلك... وهو ما قد يوضح أن هناك فقرات في التقرير الذي وصل إلى متخذ القرار غير واضحة، أو لم توضح فيه علامات الترتيب، أو لم توضح فيه حروف التنفي، أو الجذر، أو الاستفهام... لولاه لم يقرأ بالعمق لكافية...

4. متابعة استخدام المواد التي اشار اليها التقرير، وبصفة خاصة ان نتائج هذا التقرير مرتبطة ببعضها، وهو ما قد يؤدي الى استخدام بعض المواد في سبيل تطوير الانتاج، وهو ما يدل على مهارة الاستخبارات في المتابعة، وعدم فرض ذاتها على متخذ القرار في الكيان الاداري.

5. متابعة التأثير على الافراد، حيث ان التقرير بنتيجة المعروضة قد يكون مؤثرا على عمل العديد من الافراد، سواء بالزيادة في حجم الاعمال، او في اتجاه هذه الاعمال، وبالتالي فان متابعة النتائج في شكل الاعمال التي تم تساعد على تحديد نمط العلاقات مع متخذ القرار.

وبذلك فان هذه الأدوات المتعددة يتم معرفتها وللتكريب على استخدامها، ويتم تعهد الباحثين بالرعاية والعناية الكاملة، خاصة ان هناك دائما تعديلات وتغييرات تطرأ على كل منها، وتتدخل عوامل:

- الخبرة.

- الحنكة.

- المبادرة.

في تشكيل استخدامات كل منها. وبصفة خاصة ان هناك دائما علاقات مرتبطة بمدى وعي مدير الاستخبارات للتسويقية بمتخذ القرار في الكيان الاداري، ومدى قدرته على اتخاذ القرار، وبنوع القرارات المتخذة، ومقدار متطلبات تنفيذ القرار لاذي تم اتخاذه، ومحددات وشروط هذا للتنفيذ.

ان هناك قدرا كبيرا من الوعي والفهم العام لتقرير لذي يتم رلعة الى متخذ القرار في الكيان الاداري، وهو في هذا النطاق تقريرا محددا باتجاهاته العامة، وهو ما يجب للحرص على اظهارة، خاصة ان هناك العديد من العوامل الارتباطية التي

تخرج عن سلطات متخذ القرار، او عن نطاق فاعليته، والتي على النقرر ان ياخذها في الاعتبار سواء عند اعداده او عند رفعة، وهي مسئولية متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان الفهم العميق لتقرير امر ليس سهلا، وانما يحتاج الى وعى ادركى شامل بحقائق الحياة العملية، وبما تطلبة هذه الحياة من قبول لاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها متخذ القرار والتي يمر بها الكيان الادارى، وقال والمعطيات العامة لاتخاذ القرار باشكاله وابعادة المختلفة من قبول الاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية،

المبحث السابع عشر

تدريب العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية

يعد التدريب في الاستخبارات التسويقية العمل الإداري المتصل بالحياة في هذه الاستخبارات، وهو تدريب يتم بأشكال متعددة، وبأهداف متعددة، وبوسائل متعددة، كما يتم للتدريب أيضاً بطرق متعددة، وباستخدام أساليب ووسائل كثيرة والتدريب عملية إدارية دائمة ومستمرة، وهي عملية لا تتوقف أبداً، بل إن هناك دائماً مواقف كثيرة تستدعي الإعداد الجيد لها من خلال التدريب، وبالتالي يحتاج الأمر إلى إيضاح أهداف البرنامج التدريبي، ومتطلبات هذا البرنامج، خاصة برنامج التميز في الأداء، وما تحتاجه من تدريب وإعداد خاص لمجموعة المهارات التنفيذية التي يتكرب عليها الباحث في الاستخبارات، خاصة إن هناك دائماً مستويات تدريبية متعددة، سواء عند:

- مهارات اكتساب.

- مهارات الارتقاء.

- مهارات الصقل.

فالتدريب عملية اكتساب لخصائص وصفات مختلفة، والارتقاء بها سواء في تادية المهام المختلفة حسب المستويات الإدارية في جهاز الاستخبارات التسويقية، كما أنها عملية ممارسة تمثيلية للتأكد من اكتساب هذه المهارات في جميع المواقف والمداخل العملية التنفيذية للقيام بالعمل في الاستخبارات التسويقية، ويتم التدريب من خلال مدربين أكفاء اكتسبوا الخبرة والدراية بفنون التدريب المختلفة، ومن خلال فترة كل منهم على التوافق للتدريب مع المتدربين الباحثين في الاستخبارات التسويقية، حيث يتم أحداث زيادة المعرفة، وزيادة المهارة، وصقل القدرات ببرامج

تدريبية عديدة، وهو امر بالغ الخطورة والاهمية سواء فى تاهيل للباحث، او فى اعدادة للقيام بالبحوث، او فى لكسابة المهارات الاساسية التى يتمتع بها الباحثين، فضلا عن متطلبات الترقية فى الاستخبارات التسويقية وهو ما يحتاج الى ايضاح فى كثير من الجوانب، والتى اهمها ما يلى:

اولا- وضع خطة التدريب:

يتم التدريب بناء على خطة ادارية معتمدة ومحددة الوقت والاهداف التدريبية، وهى خطة قائمة على فهم موسوعى بمتطلبات العمل فى الاستخبارات التسويقية، وبالظروف والمعطيات العامة بنشاط العمل الذى يتم ويحدث فى هذه الاستخبارات، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية لباحثين، فضلا عن الاعداد الجيد للبرنامج التكريبى الذى سيعطى للمتدربين، حيث يقوم مدير الاستخبارات بوضع خطة متكاملة لتدريب العاملين لدية، خاصة اثناء ممارسة العمل، ويكون فيه الاشراف لتنفيذى للباحثين الاقدم والاكثر خبرة ودراية فى تنفيذ هذا العمل، كما يتم ايضا التدريب من خلال مهارات الاكساب والارتقاء بالفنون المتدرب عليها، ويتم التدريب وفق خطة تدريبية تتناول ما يلى:

1. المستوى الذى بلغة الباحث، وما هو مستهدف الوصول اليه، ومتطلبات هذا المستوى من مهارات، والتى يتم اكسابه لها، لو يتم الارتقاء بها، وبالتالي الاخذ فى الاعتبار ما يحتاج اليه الباحث من مهارات يتم التدريب عليها.
2. المدربين الذين سيتولون تدريب واعداد الباحثين، ومستوى هوالاء المدربين وخبراتهم التى لكتسبوها.
3. المادة للتدريبية المطلوب توصيلها للباحثين، والتى تم اعدادها جيدا لاكسابهم مجموعة للمعارف المطلوب ايصالها اليهم.

4. البرنامج التنفيذي لعملية التدريب، وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم التدريب عليها، وتسلسلها المتتابع.

5. الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج، ومدى امكانية ان يتم تنفيذ هذا البرنامج توقيتاً وبدون ان يحدث اى لقطاع.

ويتم صياغة الخطة بوضع التصورات التنفيذية لها، والاتفاق على البرنامج التنفيذي لدوراتها المنعقدة استهدافاً للارتقاء بقدرات الباحثين، وحسن اعدادهم، وبصفة خاصة عمليات التقييم الدائم والمستمر لما تم للتدريب عليه، خاصة ان الاشراف على التنفيذ هو اشراف فنى مباشر، من جانب المشرفين على عمل الباحثين، ومتابعة قدراتهم التي تتطور بالمعارف التدريبية التي حصلوا عليها.

ويتم وضع الخطة بالاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين، فضلاً عن جهود الباحثين في تصوراتهم للتدريب، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية باعتماد هذه الخطة بعد اخاله التعديلات المناسبة عليها، وعلى ذلك تكون الخطة جاهزة لتنفيذ.

وبذلك فان الخطة التدريبية هي تصور مستقبلي لما يتعين ان يكون عليه للوضع العام للاستخبارات في المستقبل، هي خطة قائمة على حسن اختيار موضوعاتها التي سيتم التدريب عليها.

ثانياً اعداد المساعدات التدريبية؛

يتطلب العمل في الاستخبارات التسويقية ان يتم اعداد مجموعة من المساعدات التدريبية اللازمة لحسن للتدريب، وهي مساعدات اساسية يتم استخدامها وفقاً ومعطيات الحالة القائمة، وهي عملية تحتاج لوضا الى توفير مناخ فعال لتدريب، لا يتم التدريب الا في اطار جو ومناخ عام جيد للعمل في الاستخبارات التسويقية،

وهو جو مشابه لجو العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتوفير عدد مناسب من المساعدات التدريبية التي تم استخدامها، بصفة خاصة لشرح وعرض الاقلام والحالات العملية، ومناقشة الحالات المعروضة، وتمثيل الانوار في التعامل معها، وعصف الافكار، واهم المساعدات للتدريبية المستخدمة ما يلي:

- السبورة والاقلام الملونة.

- الات عرض الاقلام.

- الحاسب الالىكترونى وشاشات العرض.

- مكان التدريب واعداده.

- الاوراق التدريبية والكتب والمرجع المتخصصة.

- الحالات العملية.

- مكان العمل وتمثيل الانوار والمكان للتدريب.

ويتم استخدام هذه الادوات وفقا وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، كما يتم تحديد دور كل من المدربين والمتدربين فى اطار هذا التدريب، خاصة ان هناك دائما وسائل كثيرة لزيادة معرفة المتدربين بالمهارات الخاصة باجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان المساعدات التدريبية لا بد ان تكون صالحة للاستخدام ومجربة وفاعلة فى هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى تأكيد، وبصفة خاصة ان عملية التدريب السابقة هى مؤشر دلالى على كفاءة هذه الوسائل، وبصفة خاصة اعدادا مكان للتدريب وتجهيزة بما يمكن من القيام بالمهام التدريبية.

خاصة ان هناك دائما مقلص لفاعلية التدريبية من خلال عناصر الرغبة

والقدرة فى العمليات التدريبية التى تم، خاصة ان هناك دائما تسجيل لمجريات التى تم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية لاختيار الباحثين والتأكد من سلامتهم.

ثالثا - الاساليب التدريبية:

هناك العديد من الاساليب التدريبية التى يتم الاختيار بينها وفقا ومقتضيات البرنامج التدريبى، خاصة ان المحتوى والمضمون التدريبى والمتدربين يتطلب استخدام اساليب محددة.

حيث تتنوع الاساليب التدريبية التى تحتاج الاستخبارات التسويقية الى استخدامها والتى يتم الاختيار بينها وفقا للموقف التدريبى القائم، وهو ما يحدد لفضل الاساليب التدريبية التى تاتى بفاعلية كاملة، وهى اساليب كثيرة ومتعددة يتم استخدامها، ويتم تدريب الباحثين فى الاستخبارات عليها، وهى تحتاج الى معرفة وحكمة تدريبية، خاصة ان مجالات التدريب بالغة الحساسية، وهى اساليب قد تمارس جميعا، وقد تمارس باشكال فردية، وهى علاقة خاصة بالمدرّب والمتدرب الذى يتلقى هذا البرنامج التدريبى، والذى يتم باساليب تدريبية كثيرة من بينها الاتى:

1. المحاضرات التدريبية، والتى تعمل على اكساب المتدرب مجموعة المعارف الاساسية التى يرى المحاضر اكسابها لهم، والتى تدور حول المعلومات التى يجب على الباحث ان يعرفها ويحيط بها.

2. عصف الافكار، والتى تعمل على زيادة طرح هذه الافكار بافكار جديدة خاصة ان هناك عدد كبير من الافكار التى تحتاج الى عصف، والتى يمكن قياسها وفقا ومستوى الباحثين، والتى تدور حول طبيعة الفكرة، وحول عكس الفكرة، وحول قبول الفكرة، وحول طرق طرح للفكرة.

3. الحالات النقاشية، والتي يتم لثراء الحوار حولها، وتحديد لفضل السبل لتعامل

معها، وما تمثل هذه الحالات من مواقف تدريبية معينة، يتم التدريب عليها.

4. تمثيل الأدوار، خاصة في المواقف التي يحتاج فيها المدرب الى التأكد من سلامة التعامل مع الموقف الذي يدرّب للمتدربين عليه.

5. ممارسة العمل تحت اشراف، وهو ما يحتاج الى متابعة جيدة، خاصة ان الباحث يتم اختاره بعد البرنامج للتدريسي، وهو يحتاج الى مسئول فعال لقيام بالعمل تحت اشرافه.

وتستخدم هذه الاساليب بفاعلية كاملة مع كافة التجهيزات المكانية التي تساعد على فهم واستيعاب البرنامج التدريبي، وعلى الاحاطة بكافة دقائق التفاصيل، والتي يتم استخدامها بانواعها المختلفة، وبصفة خاصة ممارسة العمل تحت اشراف، والذي يتطلب من المشرف على الباحث ان يحيط بكافة دقائق العمل الذي يمارسه هذا الباحث، ولا يترك اى شئ للصدفة، حتى يكون قادرا على التدخل السريع فور حدوث اى خطأ او احتمالات الخطأ، وياخذ جانب المبادرة الفعالة ولا يترك اى شئ للصدفة او للعشوائية الارتجالية.

رابعاً- اهداف التدريب:

يتم ممارسة التدريب في الاستخبارات التسويقية فى اطار عمليات: الارتقاء بممارسات العمل، والتحسين الدائم والمستمر للعمل، وفى اطار معرفة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على اعمال الاستخبارات التسويقية حيث لكل برنامج تدريبي هدفا محددا ينبغى الوصول اليه، وهو هدف يتفرع من الهدف العام وهو ممارسة العمل الاستخباري بجودة وحرفية، حيث تتعدد اهداف التدريب، وبصفة خاصة فى مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، والتي يتم فيها ممارسة عمليات التدريب الكثيرة، وبشكل يومي، وهناك اهداف كثيرة للتدريب من اهمها ما يلي:

1. زيادة قدرة الباحثين على اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات للتسويقية، وبصفة خاصة فى مجالات جمع البيانات، وتحليلها للوصول الى المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية تكاد تستغرق كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، وهو هدف عام يجب ان يصمم البرنامج التدريبى وفقا له.

2. زيادة مهارات الباحثين فى الوصول الى البيانات وتحليلها، وفى استنتاج المعلومات وفى اعداد التقارير، وبصفة خاصة التعامل مع عنصر الرغبة المتوفرة لدى الباحثين للقيام بالاعمال التى تطلبها الاستخبارات للتسويقية، وهو جانب اساسى ورئيسى عند تصميم البرنامج التدريبى والاحاطة بكافة جوانبه وابعاده.

3. زيادة فرص الباحثين فى الترقى، وبصفة خاصة ان استخدام الترقية ومتطلبات الوظيفة المرفى اليها تحتاج الى تكريب كبير ومتعدد ومتخصص ولارتقاء فى مجالات محددة، خاصة فى برامج التنمية الاشرافية التى يتم التدريب عليها.

4. زيادة فاعلية للباحثين فى القيام بالعمل للوظيفى فى الاستخبارات التسويقية واجادة مهارات هذا العمل، خاصة ان هناك العديد من المهارات التى يتم التدريب عليها مثل:

▪ مهارات الاصغاء والاستماع الجيد.

▪ مهارات الحوار وفن الاقتناع.

▪ مهارات كتابة التقارير،

▪ مهارات تحليل البيانات.

■ مهارات استخدام المؤشرات وتحليل الفجوات الاتجاهية.

5. معالجة المشاكل التي واجهت الباحثين في اعمالهم، خاصة تلك التي نجمت عن نقص التدريب الذي حصلوا عليه، والتأكد من استكمال هذا النقص، وتحديد الاطار العام الهيكلي للاداء الحرفي لممارسة أنشطة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهداف تدريبية كثيرة يقوم البرنامج التدريبي بتغطيتها، وهي ما يتصل بصقل المهارة، وزيادة القدرة، وتنمية الخبرة، وبذلك يصبح التدريب احد المحاور الاساسية للعمل في الاستخبارات التسويقية، والذي يحتاج الى وعي ادراكي شامل باهمية وضرورته، واهمية القيام بالاعمال المتصلة به.

خامسا - متابعة النتائج في التدريب:

يتفق على التدريب مبالغ كبيرة بتحملها جهاز الاستخبارات التسويقية وهي مبالغ تستقطع من الموازنة العامة لجهاز او لكيان الاداري، وهي تحتاج الى متابعة، خاصة ان هناك دائما عائدا من المنتظر تحقيقه، وهو المهارة الكاملة في جمع البيانات التي يحتاج الكيان الاداري، كما ان فاعلية التدريب لا تأتي الا من خلال الاحساس بدورة وباهمية وضرورته.

حيث لا يتم التدريب بفاعلية كاملة، الا اذا كان هناك قدر كبير من المتابعة، خاصة ان هناك متابعة دائمة ومستمرة للباحثين في الاستخبارات التسويقية، سواء كان ذلك قبل البرنامج التدريبي او اثناء البرنامج للتدريبي، او بعد انتهاء البرنامج التدريبي، للوقوف على ما لاثرة هذا البرنامج، وما هي الاحتياجات التدريبية، وما هو الدور الذي يجب ان يمارس في العمل التدريبي، وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها في الدورة التدريبية.

وفى واقع الامر فان هناك ايضا اتصالا مباشرا ما بينت التدريب وبين العمل
لذى تم فى الاستخبارات التسويقية، ولا يجب الفصل بينهما، فالعمل الاستخبارى
ملئ بالخبرات، كما انه ملئ بالمواقف التى يتم للتدريب عليها، سواء اجمالا او
تفصيلا.

حيث يحتاج التدريب الى متابعة للتأكد من ان الباحث قد حصل على
المعلومات اللازمة فى عملية التدريب، وانه استفاد منها استفادة كاملة، وان التدريب
قد حقق اهدافه، وان ما انفق على الباحث قد اتى بثماره فى البحوث والدراسات
التي يقوم بها ويجريها.

وتتم هذه المتابعة من خلال معرفة نتائج ما يقوم به هذا الباحث فى
الاستخبارات التسويقية، وقد تكون نتيجة المتابعة ما يلى:

- احتياج الباحث لدورة جيدة فى ذات المجال والموضوع يتم بها الوصول الى
مستوى مهارى اعلى لو تنفيذى افضل.

- احتياج الباحث لدورة ارقى فى ذات الموضوع خاصة من حيث البيانات
التي تم تزويده بها.

- احتياج الباحث لدوره اخرى فى مجال جديد يضاف الى معرفته التنفيذية
التي يتم قياس معارفه خلالها.

وبذلك فان الباحث فى الاستخبارات التسويقية يكون محل تدريب دائم ومستمر،
وهو ما يجعله متميزا عن العاملين فى الكيان الادارى، خاصة ان التدريب يتم اثناء
العمل الذى يقوم به ويمارسه فى الاستخبارات التسويقية.

المبحث الثامن عشر

امن الاستخبارات التسويقية

يرتبط العمل في جهاز الاستخبارات التسويقية بعنصر الامن ارتباط شديداً، حيث يتم تأمين عمل الجهاز ضد نشاط الاستخبارات التسويقية المعادية التي يقوم بها الغير، وهو ارتباط فاعل ومؤثر على الأنشطة التي يتم ممارستها في جهاز الاستخبارات التسويقية، وهي عملية اساسية ولازمة لحسن عمل الجهاز الاستخباري، ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى تأمين العمل فيه ضد اي اختراق يحدث له، سواء من الداخل او من الخارج.

وبصفة خاصة تأمين الاستخبارات التسويقية ضد تسلل او انسلال اي عنصر معادي يقوم بتجميع بيانات عما تقوم به الاستخبارات التسويقية فالامن عنصر اساسي ورئيسي في أنشطة الاستخبارات التسويقية، خاصة ان اعمالها وأنشطتها التي تقوم بها متعددة، والامن فيها متغلغل، فالامن مرتبط بحياة ونشاط الاستخبارات التسويقية.

والامن بذلك له جوانب عديدة يحرص عليها جهاز الاستخبارات، خاصة في تأكيد ان اعماله تتصف:

- بالحصانة.

- بالسرية.

- بالامان.

وهي قضية مصيرية لا يجوز باى حال من الاحوال التنازل عنها، او التهاوى عن اى جانب بالغ الاهمية فيها، وهو ما يفرض ان نشاط الاستخبارات التسويقية على الفاعلية.

والامن فى الاستخبارات قضية بالغة الاهمية ليس فقط لكونها اخلاقية متصلة بتنفيذ الاعمال، ولكن ايضا لطبيعة النشاط فى الاستخبارات للتسويقية، ويرتبط مفهوم امن الاستخبارات للتسويقية بجرفية عمل الاستخبارات، خاصة انها عمل اساسى بالغ الاهمية فى جمع البيانات، واجراء التحاليل المختلفة، واستخراج المعلومات وايصال المعرفة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى بذلك توجه النشاط لذى تمارسة وتقوم به، خاصة انها تعمل كعنصر استطلاع فى رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وهى عملية تحتاج الى تأمين كامل لنشاط العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

اولا - اهمية الامن فى الاستخبارات التسويقية:

لا يوجد نشاط فى الاستخبارات التسويقية فسى اهمية الامن فى العمل الاستخبارى، والذي لا يجب التهاون فيه، او التسامح، بل ان غفران قضية امنية يمثل حكما بالاعدام على نشاط الاستخبارات التسويقية، والذي يتم ممارسة بكافة جوانبه وابعادة فى اطار من السرية، والتي لا يجب باى حال من الاحوال اختراقها. حيث تمارس الاستخبارات التسويقية دورها فى جمع البيانات من خلال مصادرها المتعددة فى اطار من الامن والسرية التى يحتاج اليها دورها الذى تقوم به، وبالتالي فان اهمية الامن للاستخبارات متعددة الجوانب والابعاد، ومن بينها ما يلى:

1. الامن لازم لعمل الاستخبارات، خاصة ان كثير من عمليات جمع البيانات لا يعلن فيها رجل الاستخبارات عن وظيفته، بل ينتحل وظيفة اخرى يستطيع اثباتها، خاصة ان هناك ضرورات لسرية العمل، وهى مبدأ اخلاقى عام يغلف جميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

2. الامن بعد ضرورة اساسية لتأمين سلامة الافراد والجهاز فى عملة، خاصة فى عمليات جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات التى يقوم بتزويد متخذ القرار بها وهى ضرورة للمحافظة على سرية العمل وعدم حدوث اى مشاكل لو ازعاج لهذا العمل.
 3. ضمان سرعة وتنفيذ الاعمال بانواعها واشكالها المختلفة، وضمان امن العاملين والمتعاملين مع جهاز الاستخبارات، والذى يعد عنصر اساسى فى النشاط الممارس، خاصة ان جانب كبير من هذا النشاط يعتمد على عنصر السرية الذى يغلف كل أنشطة الاستخبارات التسويقية.
 4. يمثل الامن الاطار العام للوقائى والحمائى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهو يقدم عناصر عديدة لممارسة العمل، وهو اطار عام يتم تشكيلة فى اطار الضوابط الاخلاقية للاستخبارات التسويقية.
 5. ان الامن والمحافظة على سرية النشاط، لا يتصل فقط بالعاملين فى أنظمة الاستخبارات التسويقية، ولكن يتصل اى بمصادر جمع البيانات والتى تم جمع البيانات عنها سواء بشكل علنى او بشكل سرى.
- وبذلك فان امن الاستخبارات يزداد ويتنوع ويشمل العمل فى كافة عناصره واجزاءه، وهو عامل هام فى تيسير النشاط وتشغيله، فالامن هو قرين الحياة، فى الاستخبارات التسويقية وهو ضد اى مصادر للخوف، خاصة ان الخوف عنصر مؤثر على النشاط الممارس، والذى يودى الى مخاطر متعددة قد تعمل على تغيير كامل لكفاءة الاستخبارات التسويقية.

ثانيا - درجات السرية المتعددة في أنشطة الاستخبارات التسويقية :

يحتاج للتعامل في أنشطة الاستخبارات التسويقية الى فهم عميق لجوانب السرية في عمل الاستخبارات، خاصة ان السرية تخلف النشاط بالكامل.

حيث ان تعدد درجات السرية التي تمارس بها الاستخبارات التسويقية اعمالها، خاصة ان هناك درجات معينة من الامن تعمل على تناول كل من الافراد، وامن المعلومات، وامن للمباني والانشاءات التي تعمل بها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يميز اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات في درجات عالية من السرية، وهي توضع في كافة اعمالها، خاصة اعتبارات سرية المصادر الخاصة بها، ويتم تقسيم درجات السرية في عمل الاستخبارات الى ثلاث مستويات هي:

- سرى.

- سرى وخاص.

- في غاية السرية.

وهو ما يؤدي الى تحديد حجم المعلومات المتداولة لمصدر الذي سيتم مخاطبته، وتحديد وسائل ابلاغة، وتحديد شكل هذا الابلاغ.

ويتم اخذ هذه الدرجات في الاعتبار في كافة ما يصدر عن الاستخبارات التسويقية من تقارير، ومن نتائج البحوث والدراسات التي تقوم بها، كما يتم تدعيم عمل الاستخبارات في كافة مراحل العمل السرية، وتوفير الحصانة للعاملين فيها، والتي يتم تدريب العاملين بالاستخبارات عليها، خاصة ان هناك درجات في التعامل مع القواعد المحددة لهذه الاستخبارات، والتي تشمل للكثير من العمليات، سواء كانت عمليات جمع البيانات، او تحليل البيانات، او استخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وهو ما يتصل اساسا بما تقوم به الاستخبارات من اعمال.

وبالتالى تُحدد عدد من يمكن تعريفهم بما يتم وفقا ودرجات السرية الخاصة بالنشاط للممارس.

ثالثا - جوانب وابعاد الامن فى الاستخبارات التسويقية :

يمارس نشاط الاستخبارات التسويقية اعماله من خلال تحديد لىجائى فعال لنشاط الممارس، وبصفة خاصة ان درجات السرية حاكمة بشدة لهذا النشاط، حيث تتعدد مجالات وجوانب العمل الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية، وهو عمل لىجائى يشمل الامن فى العديد من الجوانب التى تغلف عمل الاستخبارات التسويقية، ومن اهم هذه الجوانب ما يلى:

1. للبحث والدراسة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث لا توزع الدراسة الا على من يستفيد بها ويتعامل مع المعلومات المقدمة فيها لىه بتقدير واحترام.

2. الباحثين العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهم الذين يتم تدريبهم تدريبا عاليا على المحافظة على السرية الكاملة بانشطتهم.

3. علاقات العمل داخل الجهاز بعنصرة ولبعادة للكلية، والتى لا يجب ان نعرف احدا عنها شيئا.

ويتم الاهتمام بهذه الجوانب من اجل تصنيف علاقات العمل التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية، وهى فى هذا للنطاق ناخذ فى اعتبارها العديد من العناصر الامنية، والتى تشمل تامين عمل الاستخبارات، سواء بصورة عامة او بصورة خاصة، وسواء فى قضايا العمل الاستخبارى بصفة كلية، او فى عناصر العمل بصفة جزئية.

وبذلك فان جوانب السرية عديدة فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهو نشاط

بالغ الاهمية والضرورة، وهو نشاط يحتاج الى فهم عميق، واحاطة شاملة به، وهي عملية تفترض وجود جهاز امنى لوثقائى قادر على تحديد الابعاد والجوانب للخاصة بهذا النشاط او ذلك، وعدم السماح باى تجاوزات او اختراقات امنية تحدث فيه.

والامن بذلك لا يتصرف الى الماضى والحاضر فصعب، بل انه اساسى لحسن عمل الجهاز فى المستقبل.

رابعاً- مجالات الامن فى الاستخبارات التسويقية؛

يحتاج عمل الاستخبارات الى فهم واستيعاب عمليات الامن التى تتم فى مجالات عديدة، وهى فى هذا الاطار تاخذ مجالا يتعين الاهتمام به، حيث هناك مجالات متعددة فى الامن فى عمل الاستخبارات التسويقية من اهمها المجالات الاتية:

1. تامين العمل ضد اى محاولة اجنبية لاختراقه، وبصفة خاصة عمليات الجاسوسية الاقتصادية التى قد يقوم بها الغير، والتى قد تكلف الكيان الادارى العديد من التكاليف، فضلا عن سمعة جهاز الاستخبارات التسويقية.

2. تامين الناتج من العمل ضد اى محاولة للاختراق، وبصفة خاصة عمليات الامن والتامين سواء من الخارج او من الداخل، وهى عملية اساسية لازمة لحسن الاستفادة من هذا الناتج، خاصة فى خطط التطوير المستقبلية المقترحة، والتى لا يجوز للغير الاطلاع عليها لو معرفتها.

3. التامين ضد اى مصادر للتهديد، خاصة خطر الخوف من الانشطة التى يتم القيام بها فى الاستخبارات التسويقية، والتى تفترض معالجات امنية متخصصة، وبصفة خاصة ان كثيرا ما يكون الباحثين فى الاستخبارات

التسويقية يعملون تحت ستار كثيف من الاغلفة التى يتم للتعامل معها بوسائل متعددة من اجل تامين حركة وعمل هؤلاء الباحثين.

4. تامين المصادر الخاصة بالبيانات وعدم كشفها لشخص غير مسئول، خاصة ان بعض هذه المصادر قد يتعرض الى اذى اذا ما تم اكتشاف انه قد قام بتسريب بيانات معينة الى الاستخبارات التسويقية، او ان البيانات التى تم التوصل اليها قد تمت عن طريقة.

5. فهم للطبيعة الخاصة بنشاط الاستخبارات التسويقية من جانب جميع العاملين بالكيان الادارى، وفهم اهمية الامن الجماعى لهذه الاستخبارات، وهو امن شامل لا يترك شئ لصدفة، او لا يترك للارتجال الجاهل مجال حتى يتم تامين كل شئ، سواء الوسائل، او الادوات، او الطرق، او الاساليب المستخدمة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهمية ضرورية لوجود الامن لدى العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهى اهمية تتجاوز الاعتبارات المتعارف عليها الى تحقيق اعتبارات واسباب اخرى يتم التعرف عليها، واحترامها بشكل كبير.

خامسا - اخلاقيات الامن الذاتى لرجال الاستخبارات:

يعرف العاملين فى الاستخبارات التسويقية ان قدراتهم مرهونة بمدى محافظتهم على انهم للذاتى، وان هناك دورا بالغ الاهمية فى اخفاء اعمالهم عن الغير، وبذلك يظهر ان الامن عنصر اساسى ورئيسى فى نشاط الاستخبارات التسويقية، والامن نشاط خفى مثله مثل جهاز المناعة فى جسم الانسان، ولكن تأثيره ملموس ومحسوس، وهو نشاط بالغ الاهمية والضرورة لرجال الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من اعمالهم ترتبط باوضاع السوق، ومتغيراته، والتى يتم

رصدتها وقياس تأثيرها الاتجاهى فى السوق، بتوازناته واداء هذا للتوازن القياسى.

وعلى هذا فان الامن عنصر اخلاقى بالغ الاهمية فى سلوك ونشاط رجال الاستخبارات التسويقية؛ وهو سياق يغلف اعمالهم ويحيط بنشاطهم.

وعلى هذا فان الامن فى الاستخبارات التسويقية مسألة اخلاقية لا يجوز التهاون فيها، او يقول اى عنر اذا ما تم اختراقه او حدوث اى تهاون فيه، وهو مجال اساسى ورئيسى يجب للتأكد من توافر سلامة، وتعرض للعاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية لاختبارات عديدة للتأكد من سلامتهم ومن حرصهم الشديد على عنصر الامن، والذي يبدأ دائما بالامن الذاتى للفرد، ولعاملين معه.

وبالتالى يحتاج الامر الى التأكيد على اخلاقيات العمل الوظيفى لرجال الاستخبارات، وتحديد الطبيعة الخاصة لهذا العمل، وعدم ترك المجال لحدوث فساد اخلاقى فى هذا العمل الذى يتم ويحدث فى السوق.

فالنشاط لا بد ان يكون مؤمنا تامينا ذاتيا وفعالا، وهو ما سوف يؤثر بشكل مباشر على حسن سير العمل والنشاط ويؤدى الى نتائج ايجابية فعالة.

ان جانب كبير من نشاط الاستخبارات يحتاج الى تأكيد على اخلاقيات الامن، وعلى ضرورة اتباع هذه القواعد الرئيسية فى العمل الذى يتم، وهى قواعد واداب لا يجوز باى حال من الاحوال اختراقها او عدم التقيد بها لجمع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، مهما اختلفت وظائفهم.

خاتمة

تعد الاستخبارات التسويقية من أهم وأخطر الأنشطة التي تمارسها كافة الكيانات الادارية، سواء كانت دول، او حكومات، او منظمات، او جمعيات، او شركات، او حتى افراد...وهي تعمل من اجل الوصول الى اعلى درجات للكفاءة والقدرة والفاعلية، سواء في مجالات تطوير منتجاتها التي تقدمها للسوق، او في مجال مواجهة المنافسة، او في مجال التعامل مع الاسواق المستقبلية.

وبذلك فان الاستخبارات لاداء فعالة، يتم ممارستها بضوابطها الاخلاقية العامة، خاصة من جانب العاملين فيها، فلا يصدر عنها اى عمل غير اخلاقي، بل ان الاخلاق هي دائما الشعار المطبق في الاستخبارات التسويقية.

وهي تصدر تقارير يتعين ان تكون:

- صادقة.
- حقيقية.
- فعالة.

وبالتالى لا تتضمن اى بيانات خادعة او كاذبة او مشكوك فيها، وهي استخبارات تقوم بعمليات جمع: البيانات، والافكار، والآراء، ووجهات النظر، وانتاج المعلومات من خلال عمليات: التحليل، والرصد، والتتبع، التي تقوم بها، ووضع نتائج دراساتها وابحاثها في شكل تقرير مكتوب، يتم الرجوع اليه في اى وقت يراه متخذ القرار، ويرتبط ذلك بمدى كمال المعلومات التي يسهلها التقرير، وعدم احتياجه الى تقارير اخرى بغرض الافكار التي يتضمنها، وبالتالي تعد الاستخبارات التسويقية عالية الفاعلية، متكاملة في ذاتها، وهي بذلك لاداء جيدة لرسم للسياسات:

- الانتاجية للكيان الادارى.

- التسويقية للكيان الادارى.

- التمويلية للكيان الادارى.

- الكوادر البشرية للكيان الادارى.

يتم استخدامها من اجل الوصول الى: الافضل، والارقى، والاحسن فى
الانشطة التى يتم ممارستها فى اجهزة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط بالغ الاهمية والضرورة، تفوق
ضرورته اى نشاط آخر، خاصة ان توفير للمعلومات لمتخذ للقرار هو مهمة
الاولى والاساسية، والتى تسعى الاستخبارات التسويقية الى توفيرها فى اقرب
وقت....

ويتم تطوير أنشطة وممارسات الاستخبارات التسويقية، والتى يتم التدريب
عليها بكفاءة وفاعلية، وهى عملية تصل قبل ما يحدث فى النشاط العام لكيان
الادارى الذى يرغب فى التطور وفى الارتقاء الفاعل بكافة جوانبه وابعاده الكلية
والجزئية، وما يتصل فيه وبه من عناصر ومكونات اساسية ورئيسية، وهو ما يشير
الى لفاعلية الكاملة.

وتتم عملية الاستخبارات التسويقية فى ضوء ثلاث جوانب رئيسية هي:

• مقدار دقة البيانات التى تم التوصل اليها.

• مقدار السرعة التى تم التوصل الى البيانات فيها.

• مقدار للتكلفة التى تم تحملها.

وبالتالى فان هناك دائما اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فى صياغة واحداث

المعرفة التي تم ترويض متخذ القرار في الكيان الادارى بها، وهي معرفة لاسية ولازمة ليس فقط من اجل تطوير العمل، ولكن ايضا من اجل حسن لاجاز العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، وهو ما يتم للنظر اليه في التعامل مع الاستخبارات التسويقية، فضلا عن اعتبارات الجودة التي تم للتوصل اليها في تحقيق هذه المعرفة.

لقد تطورت وظيفة الاستخبارات التسويقية في جميع الكيانات الادارية، ولم تعد فقط الحصول على البيانات، او منع وتأمين وحماية البيانات الخاصة بالكيان الادارى من عمليات التجسس والتلصص والحصول عليها، الى عمليات اتاحة بعض البيانات المطلوب ايصالها للمستهلكين، والتعريف بالكيان الادارى، وشرح مهمته، وتيسير فهم سياساته الجماهيرية، وايجاد قنوات للتوصيل للجيدة، وخلق جسور العلاقات الطيبة والممتدة مع الكيان الادارى وجماهيره، وبصفة خاصة جماهير:

- المستهلكين للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعين للمنتجات التي ينتجها الكيان الادارى.
- الاعلاميين والمهتمين بمنتجات الكيان الادارى.
- الجهاز الادارى للدول والحكومات ووحدات الحكم المحلى.
- المنافسين.

فالاستخبارات التسويقية عالم ممتد من التفاعلات الاستهدافية التي تتم وتحدث باشكالها المتعددة مع اطراف اخرى عديدة، وعليها ان تحافظ على علاقة قوية دائمة مع هذه الاطراف، وان تاخذ في اعتبارها المتغيرات التي تطرأ مع هذه الاطراف عبر الزمان وعبر المكان... وبالتالي تستفيد استفادة كاملة من ظروفيات كل منهما في تشكيل موضع اقدامها عند تحركها في الانشطة المكلفة بها.

لقد اخذت العديد من الكيانات الادارية بقضية الاستخبارات التسويقية، وقامت باعداد وتدريب للعاملين فيها على نظم الامن، وفنون مكافحة التجسس، وكيفية حماية امن المعلومات لديها...واظهرت كم المخاطر التى تواجهها كل منها، والاثار المترتبة على اختراقها، وادى ذلك الى اظهار خطورة واهمية للنشاط الذى تقوم به الاستخبارات للتسويقية.

لقد تساقطت العديد من الكيانات الادارية نتيجة للفساد والذى تسرب اليها لعدم يقظة الاستخبارات التسويقية، وادت الرعونة وعدم الاحترام الى حدوث هذه الاختراقات المؤلمة وادت الى ضياع ملايين الاموال فى الكثير من الانشطة.

لقد نجحت كثير من دول العالم فى تحقيق تقدمها نتيجة للاستخبارات التسويقية، ونتيجة لما قامت به من عمليات متعددة فى هذا المجال للتسويقى، وهو ما ادى الى:

- حيازتها لاسرار التقدم.

- تقدمها المشهود به فى مجالات انتاجية محددة.

- مزاحمتها للكيانات الادارية المنافسة.

- الانفراد بمجال من مجالات التقدم.

- الارتباط التعاقدى بصناعات معينة بذاتها.

وبالتالى نجاحها فى تنظيم مداخلها نحو المستقبل، اعتمادا على قدرتها الحاضرة، وعلى تقاطعها الارتباطى الحيوى الذى تقوم به، وقد ساعد على ذلك ان الطبيعة للشغوفة بالتقدم هى التى تحدد فاعلية الاستخبارات التسويقية، سواء كانت هذه الفاعلية قائمة على فكر الذات للكيان الادارى، او تم اكتسابها خلال مراحل

عمرها التي مر بها الكيان الإداري.... وهي فاعلية غير محدودة إذا ما تم وضع نظم الاستخبارات التسويقية في إطارها الصحيح، ومارست عملها بشكل علمي وعلى سليم.

لقد سبغت الاستخبارات التسويقية بالدور الرئيسي في تأمين تدفق البيانات والمعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار في جميع الكيانات الادارية التي قامت باستخدام خدماتها المتعددة من اجل تجنب عدم اصدار قرار غير رشيد....

لقد تعاملت الاستخبارات التسويقية مع ذاتها فطورت من نشاطها وابدعت أنشطة أخرى جديدة قائمة على الغزو المنظم للطرف الآخر، واستخدم اساليب الانتاف، والاقتناص، والفوز بالصفقات.... وتحويل الصفقات للتجريبية للعارضة... الى علاقات دائمة ومستمرة...وهو ما ساهم في انجاح للكيانات الادارية التي تستخدم الاستخبارات التسويقية، ولدى الى تحقيق فاعلية ضخمة لها.

ان استراتيجية الفوز الدائم هي الاستراتيجية المثلى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهي استراتيجية ناشئة عن الوعي الشامل بطبيعة عمل الاستخبارات التسويقية، وبنشاطها الدائم والمستمر... وبالتالي فهي لا تتوقف، او تهدأ، بل هي في حركة تفاعل مستمر مع متغيرات السوق ومستجداته.

وبالتالي فان للقيام بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات، وتحليل البيانات، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية، والوصول الى المعلومات يساعد على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الإداري، وهي معرفة ضرورية واسباسية لاتخاذ القرار الرشيد.

ان التقدم عمل من اعمال الادارة، وهو خيار من خياراتها، وهو في في الوقت ذاته من خيارات أنشطة الاستخبارات التسويقية التي تقوم بتوفير للبيانات اللازمة

لاحدث هذا للتقدم بكافة ابعادة وجوانبة.... وهى عملية تأخذ لبعادا وجوانب جديدة، حيث تنشط الاستخبارات فى الوصول الى مجموعة للتحقق، والآراء، والاهداف الخاصة بكل منها.

ان هناك قدر كبير من التفاعلات تقوم بها الاستخبارات التسويقية وهى تفاعلات تجاوز حدود المكان والزمان... الى ان تصبح موجودة فى كل مكان وفى اى زمان... وهى تفاعلات تصل بالمعرفة، والتي هى قوة منظمة لا يستهان بها، وان تجاهلها وعدم الاعتراف بها او بقوتها لا يتم الا من خلال شخص غير عاقل.

ان هناك نظرة كلية للاستخبارات التسويقية يتم التعامل بها فى عصرنا الحاضر، وهى نظرة شاملة لعديد من العناصر الاساسية، وهى:

- قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على تحقيق المعرفة.

- قدرة جهاز الاستخبارات على توفير المعلومات.

- قدرة جهاز الاستخبارات على الحصول على البيانات.

وبالتالى فان للتعامل مع هذه العناصر الى فهم وادراك كبير من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

الحالات العملية

الحالة الاولى

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية احدى اكبر الشركات العاملة فى مجال الرحلات السياحية التى تجوب بلدان البحر الاحمر، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة فى الجزر التى تتواجد فى البحر الاحمر، كما تمتلك الشركة عدة بواخر سياحية للركاب تقوم بالرسو فى موانى هذه الجزر، وتتخذ الشركة من الشواطئ الخاصة بالجزر منتجعات سياحية، وتقوم بالرسو ببواخرها على موانى مجهزة فى شواطئ البحر والجزر الكثيرة المتناثرة فيه، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة على هذه الجزر، كما تمتلك عدة بواخر ركاب... وقد لاحظت للشركة تراجع حجم التعاقدات على برامجها السياحية على النحو التالى:

- تراجع نسب الاشغال الفندقى فى القرى السياحية.

- تراجع نسب التعاقدات مع البواخر التى تملكها.

- تراجع الارباح بشدة ودرجة مقلقة.

ولما كانت الادارة ديمقراطية، فقد قام السيد رئيس مجلس الادارة بالدعوة الى عقد اجتماع مع مجلس ادارة الشركة، لمناقشة الوضع الحاضر، حيث حضر الاجتماع كل من السيد رئيس مجلس الادارة، ونائبى رئيس المجلس، وكذا كل من السيد مدير التسويق، ومدير القرى السياحية، ومدير الفنادق والبواخر القائمة... كما

ضم الاجتماع السيد مدير التمويل، ومدير الكوادر البشرية.

وقد قام السيد رئيس مجلس ادارة الشركة بمناقشة محضر اجتماع مجلس الادارة لبحث هذه المشكلة، وقد قال السيد مدير التسويق ان هذا النقص فى نسب الاشغال والتعاقدات يرجع الى الاتجاه العام للساح بعد الازمة الاقتصادية التى أدت الى نقص عدد السياح، بينما اعلن السيد مدير الفنادق ان الفنادق التابعة له فى حاجة الى تجديد شامل، وان الديكورات المستخدمة فيها حالياً قد مضى عليها عشر سنوات، وانه بحاجة الى تغييرها بالكامل، بينما قال السيد مدير البواخر ان هناك عدد كبير من التوكيلات السياحية البيعية قد اغلق لبوابة، ولا يوجد من يقوم ببيع البرامج الخاصة بالشركة، وبالتالي فان نظام التوزيع الحالى غير فعال للوصول الى الارقام المستهدفة.

كما قال السيد المدير العام المالى للشركة ان هناك نقص كبير فى الايرادات، وان هذا النقص يستوجب فصل العديد من العاملين وبالشركة، وهو ما اتجهت اليه السيدة مدير شؤون العاملين التى قالت ان العمل الحالى لا يحتاج الى العاملين الحاليين، وانها بصدد تغيير جميع العاملين بالقرى والفنادق والبواخر خاصة للكبار السن، واصحاب الخبرة، والذين يتقاضون مبالغ كبيرة، واستبدلهم بشباب حديثى السن... خاصة ان بعض العاملين لديه مجمع خبرات كبيرة، وان رواتبهم الكبيرة تحتاج الى تعديل.

لنتم السيد رئيس مجلس الادارة، ولوما برأمة، ليس المعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية... لكن لا مجيب.... فالشركة ليس بها جهاز استخبارات تسويقية.

وباعتبارك خبيراً في الاختبارات التسويقية - ماراك فيما تقدم ؟

وهل هناك حاجة إلى الاختبارات التسويقية في هذه الحالة ؟

ما هي وظائف الاختبارات التسويقية ؟

كيف يمكن للشركة بناء جهاز اختبارات تسويقية قوي ؟

ما هو الدور الذي سيقوم به جهاز الاختبارات التسويقية ؟

الحالة الثانية

شركة حى بن يقظان لفراء الثعالب

تتعامل شركة حى بن يقظان فى فراء الثعالب منذ ما يزيد عن مائتى عام، وهى لحدى الشركات للنجاحة فى بيع فراء الثعالب، وقد حققت الشركة نجاحا كبيرا فى السوق، نتيجة لاعتمادها على الفراء الطبيعى للثعالب، ولتى تقوم بتربيتها، وتعهدها بالرعاية الصحية، والانفاق عليها حتى تصل الى عمر معين، ثم تقوم بذبحها والاستفادة من فرائها، وهو ما ادى الى:

- بناء اسم تجارى جيد للشركة.

- بناء سمعة طيبة للشركة.

- احترام المستهلكين لمنتجاتها وتقديرهم اياها.

الا ان فى السنوات الثلاث الاخيرة حدث تراجع فى المبيعات بشكل كبير نتيجة لظهور منافس قوى للشركة يقوم باستخدام الفراء الصناعى، وبيعة باستخدام الدعاية المكثفة التى تعتمد على:

- تعدد احجام الفراء الصناعى.

- كفاءة الفراء الصناعى.

- رخص اسعار الفراء الصناعى.

- يمكن اعطائه ولكسابة اى اللون.

- يمكن الاحتفاظ به فى اى مكان.

وقد ادى ذلك الى انتشار استخدام الفراء الصناعى، واستخدامه فى مناسبات عديدة، ولدى طبقات اخرى عديدة، مما ادى الى غلق منافذ التوزيع التابعة لشركة

حي بن يقظان في كل من: اليونان، وباريس، ولندن، وقد رأى السيد مدير التسويق الجديد بالشركة ان الشركة في حاجة الى تغيير سياساتها التسويقية، وبصفة خاصة ان سياسات الشركة لم تغير منذ فترة طويلة، وان نظام التوزيع في الشركة في حاجة الى ما يلي:

- تغيير وتعديل كامل في سياسات للتوزيع.
 - استخدام سياسات تسعير مختلفة تعتمد على السعر الرخيص.
 - تغيير في عمليات الانتاج، والبدء في التفكير بالمنتجات الصناعية.
 - استخدام سياسات ترويجية جماهيرية.
 - عدم الاعتماد على الفروع الخارجية والاكتفاء بالفرع الرئيسى الذى تم افتتاحه فى الكونغو.
- وباعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية - ما رايك فيما تكلم ؟

الحالة الثالثة

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات هي إحدى الشركات العالمية التي تقوم بالانتشار الجغرافي في كافة انحاء العالم، وهي تعتمد على استراتيجياتها المنفتحة في التواجد على المستوى العام الدولي، حيث تبدأ بمكتب تمثيل يقوم باعداد دراسات وبحوث استخبارات تسويقية، ثم تقوم بفتح شركة مشتركة مع شركة محلية من اجل الاستفادة منها في الحصول على كبار العملاء في البلد، ثم تقوم بفتح فرع لبيع بعض منتجاتها، ثم تقوم بتحويل الفرع الى مركز متقدم يتعامل في انتاج وتسويق منتجاتها للعديدة.

وبذلك فان كل قراراتها التي تخذها قرارات هائلة مبنية على الدراسات والبحوث، وبعد استقراء الموقف، وتحليله، ومعرفة اتجاهاته العامة، وتحديد ابعاد الموقف وجوانبه، واستطلاع البدائل، واختيار انسبها.

وتستغرق هذه الفترة عشر سنوات كاملة، وقد تم تغيير مدير الشركة الكبير في السن، والذي كان يعمل بشكل كبير في متابعة كافة الاعمال، سواء في الفروع التي انشأتها، او في مكاتب التمثيل، بالاضافة الى المركز الرئيسي للشركة.

كان يستخدم مبدأ الادارة بالتجوال، فهو دائم التنقل ما بين الفروع والمركز الرئيسي، ويتقابل مع جميع افراد، مستخدماً مبدأ ديمقراطية الادارة... لكن الحال لم يرق للسيد رئيس مجلس الادارة، الذي امر باحالة المدير الى لامعاش، واستبداله بشباب صغير السن، حديث التخرج، والذي رأى ان تقوم الشركة بفتح ضرع جديد متكامل مباشرة، وعدم الانتظار لما تسفر عنه البحوث والاستخبارات التسويقية وقد قام بعقد اجتماع، وتحدث فيه معلناً سياساته الجديدة... خاصة ان اسم الشركة قد

ترسخ، ولنه قد حان الوقت لان تقوم الشركة بفتح هذا الفرع فى هذه المنطقة من العالم... وان تبدأ كبيرة جدا فى هذه السوق الجديدة... فالنجاح يقود الى مزيد من النجاح، فالنجاح مغر، والنجاح حافظ قوى، وان الشباب لديه القدرة على الوصول الية، وان الشباب لا بد ان يقفز فوق الحواجز، وان لا يضيع الوقت فى للبحث عن الابواب المغلقة، بل عليه اقتحام الاسوار، والمضى قدما للوصول للى الاهداف العليا.

ان هناك طرقا سهلة، هى فتح الابواب المغلقة، قليل من الاكراميات تدفع الى متخذ قرار معين، تقديم الهدايا السخية، تقديم العمولات الضخمة لمتخذ القرار الاول... نعم اصنع السوق... ارغم السوق على قبول منتجاتك... لا داعى للدراسات المتعمقة... لا داعى للانتظار الى حين اتضاح الرؤية... اعتمد الفرصة، وادخل الى السوق...

وباعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية ما رايك فيما تقدم.

الحالة الرابعة

معرض فولتا ماكس الدولي

يعد معرض ماكس الدولي المعرض الاول فى العالم، والذي تتبارى فيه كافة الشركات الدولية فى عرض مبتكراتها، ويتم التعاقد عليه من جانب هذه الشركة لتحقيق اهداف كثيرة من بينها للحصول على أحدث ما تم التوصل اليه فى معامل الأبحاث، والذي تكشف فيه الشركات عن المبتكرات التى تم التوصل اليها، كما تقوم بناء على التعاقدات بتخطيط عمليات تسليم منتجاتها خلال السنوات القادمة.

وبذلك فان امتلاك عمليات:

- المبيع.

- الريادة.

- التفوق.

فى هذا المعرض امتلاك السوق، وهو معرض يضم الكثير من الصفقات والتعاقدات، وتحرص شركات التوزيع الكبرى على الفوز بهذه الصفقات، وتقدم اليها عمليات التعاقد مع:

- لشركات المنتجة بالمليارات الضخمة لتوزيع منتجاتها، وبالتالي الانتاج مقما لسوق.

- شركات التوزيع الاخرى التى تحصل على جانب من عمليات التوزيع للاستفادة من امكانياتها.

- شركات الانتاج المشترك، خاصة شركات التجميع التى تقوم بتجميع المنتجات والقيام لوضا بخدمات ما بعد البيع من عمليات الصيانة الدورية.

ويتمك من خلال هذا العرض رسم جانب هام من السياسات الاستراتيجية والتسويقية والتمويلية وكذلك الكوادر البشرية للشركات المعارضة خلال السنوات القادمة.

والشركات بذلك تبذل كامل جهدها لن لا تمتولى الشركات المنافسة على هذه المنتجات قبل انتشارها فى الأسواق، ولذلك تعد الى استخدام أنظمة أمنية متقدمة فى هذا المعرض، وتستخدم ايضا رجال امن محترفين على التكريب لمنع عمليات اللصوصية والتجسس التى تقوم بها للشركات المنافسة، للحصول على اسرار منتجاتها للمعرضة.

والمعرض ملئ دائما بخبراء ومتخصصين وجواسيس صناعيين للوصول الى الاسرار التكنولوجية الهائلة واستخدامات كل منها وتطبيقاتها، كما يعد المعرض فرصة جيدة للحصول على البيانات عن الشركات المنافسة.

وبذلك فان ما يتم الوصول اليه ياخذ عدة جوانب اساسية هي:

- خطط التطوير فى المنتجات التى تقدمها الشركات.
- خطط التطوير فى عمليات التسويق المتبعة.
- خطط التطوير فى عمليات الاسعار ونظم التمهير المستخدمة.
- خطط لتطوير فى عمليات التوزيع المطبقة.
- خطط لتطوير فى عمليات التمويل الى ستطبق خلال السنوات القادمة.
- خطط اعداد الكوادر البشرية التى ستفذ الخطط المحددة.

ونقوم الشركات الدولية بعرض منتجاتها التجريبية فى المعرض بعد وضع نظم حماية معينة ضد التجسس، وهو ما يؤدى الى بعض التعقيدات وبصفة خهاصة فى

اتاحة المعروض من المنتجات لتعرف كل الجمهور، سواء كان جمهور العملاء المرتقبين، لو الشركات المنافسة.... خاصة فى مجال تصدير التكنولوجيا والضوابط الامنية الخاصة بها، واستخداماتها المتعددة.

وهو ما تم مواجهته عند اجتماع مدير الامتخبارات التسويقية مع رئيس مجلس الادارة بشأن الاختراع الجديد الذى ترغب شركة بيتا المنافسة فى الدخول به الى المعرض، وقد اوضح السيد رئيس مجلس الادارة الامر، و اشار اليه من اهمية:

- التوصل الى كافة المعلومات عن هذا الجهاز الجديد.

- كيفية انتاجه.

- محتوياته.

- الاداء الذى يمكن ان يقوم به.

- الجوانب المالية الخاصة بهذا الانتاج.

- للجوانب الفنية فى الانتاج.

- المواد الخام التى يتكون منها.

وبالتالى مدى امكانية سرقة نسخة من هذا الجهاز، وتفكيكها، واعادة تركيبها

من جديد بعد التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الجهاز.

وقد قام السيد مدير الامتخبارات التسويقية بتحديد سبل التوصل الى هذا

الاختراع، من خلال تعيين عدد من العاملين فى المعرض، والذين يقومون بالعمل

وحراسته... وقد استطاع هؤلاء العاملين التوصل الى بعض البيانات المطلوبة، كما

قام احدهم بالحصول على نسخة من هذا الاختراع.

باعتبارك خبيراً فى الامتخبارات التسويقية - هل توافق على ما تم ؟

الحالة الخامسة

ازاحة مناهس قوى من السوق

العالم ميدان ضخم للتصارع، ولاحكام السيطرة، وامتلاك النفوذ، ولا يقبل الا الرضوخ والاذعان، ولذى يتم املاءه من خلال استخدام سياسات شتى، من بينها سياسات العزل، والانسلاخ، وسياسات التثوية، وسياسات التحقير والاذلال والاختضاع، وسياسات الدفع والانففاع المتبادل، وهى جميعها سياسات تستخدم ادوات عديدة... لكنها ترتبط بالرغبة الجامحة فى السيطرة على السوق، والحكم فيه، وتوجيهه... وهى فى الواقع اسواق عديدة من بينها:

- السوق الدولى العام.

- السوق الدولى الخاص.

- السوق المحلى.

وكل سوق منها له اسراره، ومن يمتلك هذه الاسرار يملك السوق، وهو ما حدث عند استخدام سياسة الازاحة ضد الشركة العالمية للمنتجات... والتى استخدمت معها العديد من الادوات والاساليب لازاحتها والاطاحة بها من بينها ما يلى:

1. ادوات اثارة القلق ضد منتجاتها، ولتى ادت الى احداث خسائر واسعة خاصة بعد استخدام سياسات الاشعاعات الكاذبة، واستخدام المنتجات المزيفة التى تحمل اسمائها، وادخال اوهام وخزعبلات على منتجات الشركة.

2. ادوات اثارة حول مصادر التمويل الخاصة بالشركة، مما ادى الى تاثير الشركة وقدرتها على سداد ديونها بانتظام، خاصة ان سوق المسندات

الجماهيريه حساس بطبعة، كما لادى ذلك الى تعثر مفاوضات الشركة مع البنوك الممولة لها، وعدم استعداد حملة الاسهم للدخول فى عمليات زيادة رأس المال المطلوبة لمواجهة التوسعات.

3. ادوات افساد الصفقات وتعطيل التسليم للمنتجات، واعطاب الصفقات بوضع تواريخ صلاحية منتهى المفعول عليها، مع افساد العبوات 4-الداخلية التى يستعملها المستهلكين بوضع رائحة منفرة، وطعم غير مناسب وكريه.

وقد تم استخدام الخونة من العاملين لدى الشركة، كما استخدم ضعاف النفوس، والذين سقطوا امام الاغراءات الكبيرة والصغيرة المعروضة عليهم، وقبلوا الخيانة وساعدوا على تنفيذ سياسة الازاحة المعلنه ضد الشركة من جانب كبار منافسيها، وقد قاربت الشركة على الانهيار... وقد رأى السيد رئيس مجلس الادارة ان يستدعى مدير الاستخبارات التسويقية لتكليفه بمهمة للتعامل مع هذا الموقف...

وباعتبارك مدير الاستخبارات التسويقية - ما ذا ستفعل ؟

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
5	مقدمة
17	المبحث الاول - للباحث فى الاستخبارات التسويقية
18	اولا - الموصافات الشخصية للباحث
22	ثانيا - اعداد وتكريب الباحث
23	ثالثا - عهد الباحث بالرعاية والاشراف
24	رابعا - تجربة مهارات الباحث
25	خامسا - تامين عمل الباحث
26	المبحث الثانى - تعريف الاستخبارات التسويقية
30	اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية
33	ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية
35	ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية
36	رابعا - مجال عمل الاستخبارات التسويقية
39	خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية
41	المبحث الثالث - انواع الاستخبارات التسويقية
43	اولا - الاستخبارات الاستكشافية
45	ثانيا - الاستخبارات للعميقة الشاملة
48	ثالثا - الاستخبارات التجريبية
50	رابعا - استخبارات للحالة
53	خامسا - استخبارات المقارنة
56	المبحث الرابع - اهمية الاستخبارات التسويقية
59	اولا - للعوامل التى انت الى لزيداد اهمية الاستخبارات التسويقية ...

62 ثانيا - جوانب أهمية الاستخبارات التسويقية
64 ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية أفضل
66 رابعا - انتهاز الفرص المتاحة في الأسواق
69 خامسا - تجنب التهديدات في الأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري
71 سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري
73 سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري
75 ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الإداري من الأزمات والكوارث ..
77 المبحث الخامس - لماذا الاستخبارات التسويقية
	لولا - الحاجة الشديدة إلى فهم السوق ومعرفة البيئة وظروفه
80 ووصف كامل لما يجري ويحدث فيه
82 ثانيا - تجربة أشياء جديدة تماما واختيار رد الفعل السوقي تجاهها ...
	ثالثا - معرفة كيف سيؤثر لخل متغير معين على توزيع المنتج
84 الذي يقدمه الكيان الإداري في السوق
85 رابعا - تحديد اتجاهات وردود أفعال قوى السوق تجاه منتج محدد ..
86 خامسا - للوصول لما يقوم به المنافسون
89 المبحث السادس - كيفية عمل الاستخبارات التسويقية ١٢
91 لولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة
93 ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات
95 ثالثا - تحليل البيانات التي تم جمعها
96 رابعا - استخراج الفجوات الاتجاهية
98 خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها
	سادسا - عقد اجتماع في نهاية الأسبوع لمعرفة ماذا حدث وماذا تم
99 وتقييم النتائج
103 المبحث السابع - تحديد الفرص التسويقية في السوق

106	أولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها
108	ثانيا - إمكانيات وموارد استغلال هذه الفرص
110	ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص
		رابعا - تحديد التكاليف المنتظرة والمنعین تحملها إذا ما تم استغلال
112	هذه الفرص
113	خامسا - وضع خطة انتهاء هذه الفرص
115	المبحث الثامن - جمع البيانات
118	أولا - جمع البيانات الأولية من الميدان
120	ثانيا - المقابلة الشخصية
122	ثالثا - الملاحظة العملية
123	رابعا - جمع للبيانات الثانوية من مصادرها المكتوبة
124	خامسا - التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها
125	سادسا - إدخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة
126	سابعا - اعدام البيانات التي ثبت عدم صحتها
129	المبحث التاسع - تحليل البيانات والوصول إلى المعلومات
130	أولا - تحليل الفجوات الاتجاهية
133	ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق
		ثالثا - تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب على
135	منتجات الكيان الإداري
137	رابعا - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات
138	خامسا - أنواع تحليل البيانات
148	المبحث العاشر - الموقع التنظيمي لاستخبارات التسويقية

150	لولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية في الهيكل التنظيمي
152	ثانيا - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية
154	ثالثا - الدليل التنظيمي للاستخبارات التسويقية
156	رابعا - الهيكل التنظيمي لمتفرج للاستخبارات التسويقية
	خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى في
157	الكيان الادارى
160	المبحث الحادى عشر-توجيه جهاز الاستخبارات التسويقية
161	لولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه
164	ثانيا - اصدار للنصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية
166	ثالثا - اصدار الاراء الادارية فى نشاط الاستخبارات التسويقية
168	رابعا - ادارة الحوار الادارى
170	خامسا - الاتفاق للعام
173	المبحث الثانى عشر- مكافأة وتحفيز الباحثين
175	لولا - مفهوم الاتابة فى الاستخبارات التسويقية:
178	ثانيا - الاتابة المادية
180	ثالثا - الاتابة المعنوية
182	رابعا - الاتابة الجماعية
183	خامسا - الاتابة الفردية
186	المبحث الثالث عشر - تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية
188	لولا - تفهم الاعمال التى تقوم بها الاجهزة الاخرى
189	ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى

	ثالثا- وجود قدر من الاحترام للمبادل بين الاستخبارات التسويقية
190	وباقى لقسام الكيان الادلى
190	رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية
191	خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية
193	المبحث الرابع عشر - متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية
194	اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات
195	ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات
197	ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
198	رابعا - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
199	خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية
201	المبحث الخامس عشر - تقرير الاستخبارات التسويقية
203	اولا - اسلوب كتابة التقارير
205	ثانيا - محتوى التقرير
206	ثالثا - وقت تقديم التقرير
208	رابعا - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير
209	خامسا - متابعة النتائج وعرضها او باول
212	المبحث السادس عشر - ادوات الاستخبارات التسويقية
213	اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات
217	ثانيا - ادوات تحليل البيانات
219	ثالثا - ادوات عرض المعلومات
221	رابعا - ادوات احداث للمعرفة
222	خامسا - ادوات متابعة القرار المتخذ

الموضوع

المبحث السابع عشر - تكريب العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية 225
 أولا - وضع خطة للتكريب 226
 ثانيا - اعداد المساعدات التدريبية 227
 ثالثا - الاساليب التدريبية 229
 رابعا - اهداف التكريب 230
 خامسا - متابعة النتائج في التكريب 232
 المبحث الثامن عشر - امن الاستخبارات التسويقية 234
 أولا - اهمية الامن في الاستخبارات التسويقية 235
 ثانيا - درجات السرية المتعددة في أنشطة الاستخبارات التسويقية ... 237
 ثالثا - جوانب وابعاد الامن في الاستخبارات التسويقية 238
 رابعا - مجالات الامن في الاستخبارات التسويقية 239
 خامسا - اخلاقيات الامن للذاتى لرجل الاستخبارات 240
 مة 243
 الات العملية 249
 للحالة الاولى - شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية 249
 للحالة الثانية - شركة حى بن يقطان لفراء الثعالب 252
 للحالة الثالثة - شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات 254
 للحالة الرابعة - معرض فولتا ماكس الدولى 256
 للحالة الخامسة - ازاحة منافس قوى من السوق 259
 من محتويات البحث 261



صدر أيضاً للنشر

إعادة اختراع الدولة	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
صناعة الأسواق	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
اقتصاد الفقاعة وفقاعة الاقتصاد	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
حرب المعلومات	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
دور الشركات عابرة القارات في الصين	د. ابراهيم الأخرس
الاقتصاد الإبداعى	أ.د. محسن أحمد الخضيرى
تمويل التنمية المحلية	د. السبتي وسيلة
خصخصة المصارف والبنوك	أ.د. محسن أحمد الخضيرى

Bibliotheca Alexandrina



1212898

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

١٢ شارع حسين كامل سليم - المازقة - مصر الجديدة - القاهرة - ت. ٢٤١٧٢٧٩
 فاكس ٢٤١٧٢٧٩ - ص. ب. ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدى ١١٧٧١
 Website : www.etracpublishing.com
 E-mail : etraccom@gmail.com